



Tyni Jenna

Organisaatiomuutos, hyvästä vai pahasta? Tapaustutkimus erään yrityksen toimihenkilöiden
kokemuksista

Pro gradu -tutkielma
KASVATUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA
Kasvatustieteiden koulutus
2020

Oulun yliopisto

Kasvatustieteiden tiedekunta

Organisaatiomuutos, hyvästä vai pahasta? Tapaustutkimus erään yrityksen toimihenkilöiden kokemuksista (Jenna Tyni)

Kasvatuspsykologian pro gradu -tutkielma, 102 sivua, 7 liitesivua

Huhtikuu 2020

Muutos on väistämätön osa nykypäivän työelämää. Muutoksella voidaan muun muassa hakea kilpailuetua ja vastata ympäristön alati muuttuviin vaatimuksiin. Näin oli myös tutkimukseni kohteena olevassa organisaatiossa, jossa yritysintegraation kautta haettiin entistä vahvempaa asemaa ja kilpailuetua työmarkkinoilta. Muutos aiheuttaa usein erilaisia reaktioita työntekijöissä, ja nämä vaikutukset voivat olla hyvinkin kauaskantoisia ja suuria.

Henkilöstöalan organisaatiomuutoksen tuottamia kokemuksia on aikaisemmin tutkittu vain vähäisesti työntekijätasolla, vaikka juuri he ovat muutoksen onnistumisen kannalta kriittisessä asemassa. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, jonka keskiössä oli yritysintegraatio eli kahden eri organisaation yhdistyminen uudeksi organisaatioksi. Nämä molemmat organisaatiot toimivat henkilöstöalalla. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten organisaation työntekijät kokivat kyseisen muutoksen ja miten se vaikutti heidän asemaansa työpaikalla. Tutkimuksen kohdejoukon muodostivat uuden organisaation työntekijät, joihin kuuluivat toimihenkilöt ja alemmat esimiehet. Tutkimuksen ajankohta sijoittuu muutoksen alkuvaiheeseen, jolloin muutoksen julkistamisesta oli kulunut noin puoli vuotta.

Tutkimuksen ote on monimenetelmäinen. Työntekijöiden kokemuksia kartoitettiin kyselylomakkeen avulla, joka sisälsi Likert-asteikollisia väittämiä sekä avoimia kohtia, joihin vastaajilla oli mahdollisuus perustella vastaamiensa väittämien arvoja. Avoimilla kohdilla pyrittiin saamaan syvempää tietoa. Likert-asteikollisista väittämistä tarkasteltiin vastaajien antamia keskiarvoja sekä keskihajontaa ja avoimien kohtien vastauksia käsiteltiin teoriaohjaavan sisällyönanalyysin keinoin. Kyselyyn osallistui noin puolet (N=201) organisaation työntekijöistä.

Vastauksista ilmeni, että organisaation työntekijät kokivat muutoksen ristiriitaisena. Muutos koettiin keskiarvojen mukaan pääosin positiivisena asiana organisaatiolle sekä mahdollisuutena uusiin ja parempiin toimintatapoihin, mutta vastaajien välillä oli myös hyvin paljon eroavaisuuksia. Eniten haasteita koettiin esimiehiltä saadun tuen sekä avoimen keskustelun suhteen. Huoli oman aseman jatkuvuudesta ja mahdollisuuksista edetä uusiin vaativimpiin työtehtäviin sekä epävarmuuden ja pelon tunteet kasvoivat. Omien vaikutusmahdollisuuksien koettiin vähentyneen, jolloin työkavereilta saatu tuki ja keskusteluapua korostuivat entistä tärkeämmiksi.

Tutkimuksen ollessa tapaustutkimus ja rajautuessaan vain yhteen organisaatioon, ei tutkimuksen tuloksia voida yleistää koskemaan kovin suurta joukkoa. Tuloksia voidaan kuitenkin tarkastella yleisellä tasolla myös muiden organisaatioiden välillä tapahtuvien muutosten tulkinnan apuna. Tämän aineiston perusteella organisaatioiden yhdistyessä olisi organisaation johdolla hyvä huomioida erityisesti työntekijöiden yksilölliset erot muutoksen kokemisessa sekä pyrkiä tarjoamaan heille tukea näihin yksilöllisiin eroihin sopien jo muutoksen alkuvaiheesta alkaen.

Avainsanat: Organisaatio, organisaatiomuutos, yritysintegraatio, kokemukset, yksilö

University of Oulu

Faculty of Education

Organizational change, is it good or bad? A case study of one company's employees' experiences towards it (Jenna Tyni)

Master's thesis, 102 pages, 7 appendices

April 2020

Change is an inevitable part of today's working life. Among other things, the change can seek competitive advantage and meet the ever-changing demands of the environment. This was also the case in the organization focused in this study, where a stronger position and competitive advantage in the labor market was sought through business integration. Change often causes different reactions in employees, and these effects can be very far-reaching and large.

Experiences of change have previously been studied mainly at the management team level. Lesser experiences have been studied at the employee level, although they are the group that is critical to the success of change and the enabler of the final implementation of change. The study was carried out as a case study focusing on the merging of two different organizations. The aim of the study was to find out the experiences of the employees in the organization towards this change and how it has affected their position in the workplace. The target group of the study consisted of employees of the new organization, which included white-collar workers and lower-level supervisors. The time of the study is in the early stages of the change, when about six months had passed since the change was announced.

The study approach is multifaceted. Employee experiences were mapped using a questionnaire that included a Likert scale statements as well as open points where respondents had the opportunity to justify the values of the statements they answered. The open points sought to gain more in-depth information. The Likert scale statements were examined by the means and standard deviations given by the respondents, and the answers of the open points were dealt with by means of theory-driven content analysis.

The responses indicated that the organization's employees felt the change very contradictory. The change was seen mainly as a positive thing for the organization and as an opportunity for new and better ways of working, but there were also a lot of differences between the respondents. Most of the challenges were experienced in terms of support from supervisors and open discussion. Concerns about the continuity of one's position and opportunities to progress in the positions, as well as feelings of insecurity and fear, grew. Support from colleagues and ability to discuss openly with them became even more important.

Limitations to this study is that it's a case study and only consist one organization and its' employees. However, the phenomena can be interpreted at a general level. Based on this study, when organizations merge, it would be beneficial for the organization's management to pay special attention to the individual differences of employees experiencing the change. Also it would be beneficial to try to provide them with support for these individual differences from the very beginning of the change.

Keywords: Organization, organizational change, emergent, experiences, individual

Sisältö

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tausta	10
1.2	Yritysintegraatio	11
2	Organisaatiomuutos	15
2.1	Organisaatiomuutoksen määritelmä	15
2.2	Organisaatiomuutoksen mallit	19
2.2.1	<i>Lewinin muutosmalli</i>	19
2.2.2	<i>Kotterin muutosmalli</i>	21
2.3	Organisaatiokulttuuri	27
3	Yksilö osana organisaatiomuutosta	29
3.1	Samaistuminen	34
3.2	Asenteet	39
3.3	Tunteet	39
3.4	Muutosvalmius	42
3.5	Esimiehen tarjoama tuki	44
4	Tutkimusasetelma ja menetelmät	46
4.1	Tutkimuskysymykset	46
4.2	Tapaustutkimus	46
4.3	Monimenetelmäisyys	47
4.3.1	<i>Tutkimukseen osallistujat</i>	50
4.3.2	<i>Kyselylomake</i>	52
4.3.3	<i>Avoimien vastausten sisällönanalyysi</i>	53
4.3.4	<i>Teoriaohjaava sisällönanalyysi</i>	54
4.4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	64
5	Tulokset	66
5.1	Työntekijöiden kokemukset	66
5.2	Työntekijöiden kokemusten perustelumallit	72
5.2.1	<i>Muutosten tarpeellisuuden kokeminen</i>	72
5.2.2	<i>Muutoksen syiden riittävä perusteleminen</i>	74
5.2.3	<i>Muutoksesta tiedottaminen</i>	76
5.2.4	<i>Avoin kulttuuri ja muutosvalmius</i>	78
5.2.5	<i>Esimieheltä saatu tuki muutoksen käsittelyssä</i>	81
5.2.6	<i>Muutoksen vaikutukset omaa asemaa kohtaan</i>	82
5.2.7	<i>Oman työn merkityksellisyys</i>	85
5.2.8	<i>Muutoksen vaikutus koettuun hyvinvointiin</i>	88

6	Pohdinta	90
	Lähteet	100
	Liite 1	105
	Liite 2	111

1 Johdanto

Nykyinen työelämä ja maailma ovat jatkuvan muutoksen alaisena. Organisaatiot toimivat nykypäivänä yhä monimutkaisemmissa, nopeammin muuttuvissa ja dynaamisissa toimintaympäristöissä, josta johtuen muutokset ja muutostarpeet ovat tulleet erottamattomaksi osaksi organisaatioiden toimintaa ja elämää (mm. Kotter, 1996; Johansson & Heide, 2008; Burnes, 2009; Juuti & Virtanen, 2009; Ponteva, 2010; Burke, 2018). Organisaatioiden muutostilanteet eivät niinkään ole enää ohimeneviä poikkeustiloja vaan jatkuvasta ja usein kiivaastakin muutoksesta on tullut nykyisin pysyvää (Juuti & Virtanen, 2009). Organisaatiomuutosta voidaankin pitää elintärkeänä kasvun, kehittymisen ja hengissä säilymisen suhteen jokaiselle alati muuttuvassa kilpailukentässä toimivalle organisaatiolle (Burnes, 2009).

Valitsin organisaation muutoksen aiheekseni siitä syystä, että muutoksen monitasoisuuden vuoksi se on ilmiönä äärettömän mielenkiintoinen tutkimuskohde. Tutkimukseni keskiössä oleva yritysten välinen yhdistyminen ja sen herättämät kokemukset työntekijöissä sekä tutkimuksen sijoittuminen juuri muutoksen alkuvaiheeseen tekevät siitä erityisen tarkasteltavan. Aikaisempien tutkimusten mukaan muutoksen alkuvaiheen onnistuminen on kriittinen tekijä koko muutoksen lopulliselle onnistumiselle, joten tämän tutkiminen tuottaa arvokasta tietoa muutoksen suunnittelijoille ja eteenpäin viejille (Lewin, 1951; Kotter, 1996).

Aikaisemmissa tutkimuksissa yksilön näkökulma on usein rajoittunut lähinnä johtotason työntekijöiden subjektiivisten kokemusten kartoittamiseen (Armenakis & Bedeian, 1999; Juuti & Virtanen, 2009). Työntekijöiden näkökulmasta käsin kohdennettua tutkimusta on taas vähemmän tehty kyseisellä tutkimuskentällä. Toimihenkilöiden näkökulma on kuitenkin merkittävä, sillä he ovat muutoksen vastaanottajia sekä tämän muutoksen onnistumisen toteuttajia yhdessä johtotason työntekijöiden kanssa, joten on tärkeää huomioida myös toimihenkilöiden näkökulma (Pahkin & Vesanto, 2013).

Tästä syystä tutkimuksen keskiössä olevat toimihenkilöt ovat etenkin tärkeä tutkimuksen kohde, sillä juuri he ovat lopulta se voima, joka muutosta toteuttaa ja määrittää lopullisen muutoksen onnistumisen tason (Juuti & Virtanen, 2009). On myös heistä kiinni kuinka uudet toimintatavat ja muutoksen myötä muodostunut uusi kulttuuri jäävät osaksi organisaation arkea (Burke, 2018). Toimihenkilöiden kokemuksista on olemassa vielä suhteellisen vähän tietoa joh-

totason työntekijöihin verrattuna, joten tästäkin syystä toimihenkilötason tutkimus tuottaa arvokasta tietoa. Näin heidän kokemuksensa ja näkemyksensä muutoksesta on arvokasta tietoa, jota tarkastelemalla saadaan mahdolliset ongelmakohdat ja haasteet paremmin näkyville.

Toimihenkilöiden kokemukset ovat siitäkin syystä arvokasta tietoa, sillä johtoryhmä ja muutoksen agentit eli sen toimelle panijat eivät aina välttämättä huomaa kaikkia muutoksen vaikutuksia samalla tavoin kuin ruohonjuuritason työntekijät (Katramo, Lauriala, Matinlauri, Niemelä, Svenssas & Wilkman, 2013). Juuti ja Virtanen (2009) huomauttavat myös, että toimihenkilöt ovat itse oman työnsä parhaita asiantuntijoita ja näin ollen he useimmiten itse tietävät parhaiten, mitkä asiat heidän työssään eniten vaikuttavat ja missä asioissa haasteita ilmenee. Organisaatiomuutoksen tavoitteena on usein parantaa näitä työtapoja ja tuoda lisää kilpailukykyä ja tehokkuutta organisaatiolle, joten muutoksen vaikutukset toimihenkilöiden työskentelytapoihin ja asemaan nähden tulisi ottaa erityisen tarkastelun alaiseksi (Burke, 2018).

Yritysintegraatiossa kaksi eri yritystä yhdistyy ja näin ollen myös heidän kulttuurinsa (Katramo, yms. 2013). Nämä kaksi erilaista kulttuuria voivat olla hyvinkin paljon toisistaan poikkeavia ja niiden yhteensovittaminen todella haasteellista. Kahden eri yrityksen henkilöstökin ovat usein hyvin erilaisia toisiinsa verrattuina, vaikka samankaltaisuuksiakin toki voi löytyä (Antonacopoulou & Gabriel, 2001). Tämän pro gradu -tutkimuksen keskiössä olevat organisaatiot toimivat samalla alalla, mutta heidän henkilöstönsä ja kulttuurinsa poikkesivat hieman toisistaan. Toinen organisaatio oli toiminut alalla kauemmin ja toinen taas oli suhteellisen uusi ja tuore organisaatio. Tämä tuotti kulttuureihinkin joitakin eroja esimerkiksi sen suhteen, että pidempään alalla toimineessa organisaatiossa oli enemmän vakiintuneita käytäntöjä ja hieman vanhempaa henkilöstöä, kun taas vähemmän aikaa alalla toimineessa organisaatiossa henkilöstö oli hieman nuorempaa. Tämäkin tuo tähän tutkimukseen oman erityispiirteensä.

Muutoksen alkuvaihe on muutoksen eri mallien mukaan (Lewis, 1951; Kotter, 1996) erityisen kriittinen koko muutoksen etenemiselle, sen seuraavien vaiheiden toimimiselle sekä lopulliselle onnistumiselle. Muutoksen sata ensimmäistä päivää usein etenkin määrittelee sen työntekijöiden suhtautumista, joten tähän alkuvaiheeseen satsaaminen ja sen onnistumisen tarkasteleminen

nen auttaa muutoksen läpivientiä jatkossa. Useimmiten organisaatiotutkimusta koskettavat tutkimukset ajoittuvat muutoksen loppuvaiheeseen tai muutoksen toteuttamisen jälkeiseen aikaan, joten tästäkin syystä muutoksen alkuvaiheen tutkimuksille koskien toimihenkilöiden kokemuksia on paljon tarvetta. Etenkin toimihenkilöiden kokemuksia ja tunnetiloja muutoksen alkuvaihetta kohtaan on hyvin vähänlaisesti olemassa tutkimusta, joten sen lisääminen on perusteltua.

Pro gradu -tutkielmani kohteena on eräs organisaatio, jossa juuri tällainen muutos tuli ajankohdaiseksi vuonna 2019. Organisaatiossa oli aikaisemminkin tapahtunut erilaisia muutoksia, mutta kyseinen keväällä 2019 alkanut muutos oli siihenastisen organisaation matkan suurin muutos. Kyseinen muutos oli yritysintegraatio, jossa kaksi henkilöstöalan toimijoihin kuuluvaa organisaatiota aloittivat muutoksen kohti uutta yhteistä ja isompaa organisaatiota. Työni kohdistuu muutoksen alkuvaiheeseen, jolloin muutoksesta ilmoittamisesta oli kulunut noin puoli vuotta.

Henkilöstöala valtaa koko ajan lisää alaa työmarkkinoiden kentältä ja sen palvelut ovat kysyttyjä. Henkilöstöpalveluyritysten liiton (HPL 2020) mukaan nykyään noin jopa yli 100 000 suomalaista työllistyy henkilöstöpalveluyritysten kautta. Henkilöstöalan erityispiirteenä on se, että sen pääasiallinen toimintakenttä ulottuu juuri henkilöstön toimintaan ja hyvinvointiin eri yrityksissä, joten tässäkin mielessä on mielenkiintoista tutkia, miten kyseisellä alalla toimivan organisaation omat sisäiset työntekijät kokevat organisaationsa muutoksen ja miten he voivat tämän myötä (Alfes, Shantz, Bailey, Conway, Monks & Fu, 2019). Organisaatiomuutoksen vaikutuksista henkilöstöalan toimihenkilöihin ei ole vielä juurikaan olemassa tutkimusta (Alfes yms. 2019), joten tästä syystä aiheen tutkiminen on perusteltua. Useimmiten henkilöstöalan organisaatiomuutosta koskevissa tutkimuksissa henkilöstöpuoli näyttäytyy enemmän organisaation sisällä toimivana ja muutoksen tukena olevana instituutiona eikä niinkään omana kokonaisuena organisaationaan (Alfes, yms. 2019). Näin ollen tämän tutkimuksen tuottama tieto pyrkii osaltaan vastaamaan tähän kysyntään.

Teoreettisena viitekehyksenä tutkimuksessa käytettiin organisaatiomuutoksen, muutoksen mallien, ja yksilön muutossuhtautumisen ilmiöihin liittyvää tutkimuskirjallisuutta. Tutkimukseni ensimmäisessä osassa laadin Webropol -kyselyn yritysintegraation tuottaman uuden organisaation toimihenkilökunnalle. Kyselyssä oli sekä määrällinen osio, että laadullista osiota edustavat

avoimet kysymykset. Näin ollen tutkimukseni ote on monimenetelmäinen. Tällä metodilla saadaan mahdollisimman kattavaa ja monipuolista tietoa tutkimukseni kohteena olevasta ilmiöstä (Metsämuuronen, 2011).

Tutkimukseni ensimmäisen osan kvantitatiivisen osan myötä saatiin luotua ilmiöstä luokituksia ja tyypittelyitä sekä yleisiä kokemuksia. Tilastollisella tutkimuksella oli myös mahdollista kartoittaa suuremman joukon näkemyksiä, kuin mitä pelkillä avoimilla vastauksilla olisi ollut mahdollista yltää. Laadullisiin tutkimusmenetelmiin kuuluvalla avoimilla vastauskentillä oli kuitenkin mahdollista syventää tilastollisen osuuden tuottamaa tietoa ja saada monipuolisempaa kuvaa organisaatiomuutoksen tuottamista kokemuksista. Kyseessä on eräänlainen tapaustutkimus, jonka kohteena on yritysintegraation tuottama uusi organisaatio ja sen toimihenkilöiden ja alempien esimiesten joukko. Tapaustutkimukselle on tyypillistä käyttää erilaisia aineistoja, niin laadullista kuin määrällistäkin.

Organisaatioiden muutosten tutkimuskenttään tutustuessani kohtasin mielenkiintoisen ilmiön. Suuressa osassa tutkimuksia korostui muutosten suuri epäonnistumisten määrä ja muutosten onnistumisen hankaluus (mm. Gioia & Chittipeddi, 1991; Lewis, Romanaggi & Chapple, 2010, Al-Haddad & Kotnour, 2015). Organisaatioiden muutosten onnistumisen määrittely on Valteen (2002) moninaista, eikä sitä pystytä kovin helposti määrittämään. Tutkimuskentällä on ilmennyt tiettyjä lainalaisuuksia, jotka toistuvat onnistuneiden muutosten mahdollistajina, siis ilmiöinä, jotka voivat johtaa onnistuneeseen muutokseen. Silti näidenkään tutkittujen onnistuneeseen muutokseen liittyvien ilmiöiden ja ohjenuorien toteuttamisella ei vielä yksistään saavuteta onnistunutta muutosta (Valtee, 2002; Juuti & Virtanen, 2009).

Valtee (2002) mainitsee teoksessaan, että on erittäin vaikeaa, ellei jopa mahdotonta arvioida, onko organisaatiomuutoksella saavutettu paras mahdollinen onnistuminen. Tämän arviointi vaatisi sen, että tutkijalla olisi käytettävissään yhden ja saman organisaation toiminnasta ja kehityksestä tietoa sekä muutoksen kanssa että ilman tapahtunutta muutosta. Tämä on tietenkin mahdotonta toteuttaa käytännössä, ja näin ollen tämän vertailukelpoisen materiaalin puuttuessa on vaikeaa sanoa, milloin organisaatiomuutos on onnistunut parhaimmillaan (Valtee, 2002).

1.1 Tutkimuksen tausta

Organisaatiomuutoksia on tutkittu aikaisemmin paljon ja eri näkökulmista käsin (Burnes, 2004; Stenvall & Virtanen, 2007; Burke, 2018). Jokainen organisaatio, missä muutosta tapahtuu, on kuitenkin oma uniikki yksilönsä, jollaista vastaavaa ei ole toisaalla, joten jokainen muutos on myös tästä näkökulmasta oma erityinen tapahtumansa (Juuti & Virtanen, 2009). Näin ollen tämä yksilöllisyys ja uniikkisuus ovat eräänlaisia perusteluita sille, miksi organisaatiomuutoksia tutkitaan yhä nykypäivänäkin vilkkaasti ja miksi näille tutkimuksille on yhä tarvetta (Burke, 2018).

Organisaatiomuutoksiin suhtautuminen on hyvin yksilöllistä, ja tähän suhtautumiseen vaikuttavat useat niin yksilölliset kuin organisatorisetkin seikat. Muun muassa muutokseen liittyvä viestintä, johtaminen sekä oma työhön sitoutuminen vaikuttavat muutokseen suhtautumiseen ja sen kokemiseen. Organisaatiomuutoksessa on erilaisia vaiheita, jotka vaativat erilaisia toimenpiteitä onnistuakseen. Nämä neljä eri vaihetta ovat; muutoksen julkaisua edeltävä aika, organisaatiomuutoksen käynnistäminen eli alkuvaihe, muutoksen toteuttamisen vaihe sekä muutoksen ylläpitovaihe (Lewin, 1951; Kotter, 1996; Burke, 2018). Tutkimukseni keskiössä oleva organisaatiomuutos sijoittuu organisaatiomuutoksen alkuvaiheeseen eli käynnistämiseen.

Tässä tutkimuksessa kohdeyrityksen toimihenkilöiksi käsitettiin heidän organisaatiossaan työskentelevät sekä alemmat esimiehet että varsinaiset toimihenkilö -nimikkeellä toimivat työntekijät. Muutoskokemuksia tutkittiin organisaatiomuutoksen teoriaviitekehyksen kautta, peilaten Kotterin (1996) luoman muutosmallin ilmiöitä tutkimuksen kohteina olleiden henkilöiden vastauksiin näihin muutoksen teemoihin liittyen. Perehdyn tutkielmassani siihen, miltä kyseinen organisaatiomuutos näyttää sisältä käsin katsottuna ja koettuna. Tämä tuo Juutin ja Virtasen (2009) mukaan syvällisempää tietoa ja näkökulmaa muutoksesta, kuin pelkkä aikaisempi tutkimus esimerkiksi muutosjohtamisen menestystekijöistä ja epäonnistumisen ilmiöistä.

Organisaatiomuutoksen psykologista prosessia ja työntekijöiden reaktioita muutosta kohtaan on alettu tutkia vasta 2000-luvulla. Työntekijöiden kokemuksista etenkin muutosvastarinta ja muutosvalmius ovat termejä, mitkä tulevat useimmiten ilmi (Van Dam, Oreg & Schyns, 2008). Yksilön vastuullista roolia alettiin tuoda paremmin esille transformaatioajattelussa (Burke,

2018), jonka tavoitteena on uudistaa organisaatioita yhä innovatiivisemmiksi, markkinaohjautuvimmiksi sekä muutoskykyisimmiksi. Transformaatioajattelun periaatteena on pyrkiä kuvaamaan ja rakentamaan organisaatiota, joka kehittyy erilaisten ja eripituisten vaiheiden kautta uusille tasoille (Burke, 2018).

1.2 Yritysintegratio

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella tietyn henkilöstöpalvelualalla toimivan yrityksen yrityskauppaoston mukana tuomaa muutosta koko organisaatiolle sekä sen henkilöstölle. Tutkimuksen kohteena olevan organisaatorakenne on jaotettu siten, että toimipisteet sijaitsevat eri alueilla, mutta myynti ja rekrytointi ovat saman katon alla eli organisaatiolla ei ole erillisiä myynti- ja rekrytointitiimejä. Organisaatiossa on matala hierarkia ja työnteon yhteisöllisyyttä korostetaan.

Juuti ja Virtanen (2009) huomauttavat, että muutoksessa ja muutosta edistävässä muutosalttiin kulttuurin vahvistamisessa ennakkoinnilla ja strategisella ajattelulla on suuri merkitys luonnollisesti. Strategista ajattelua tulee harjoittaa koko ajan ja tätä ajattelutapaa tulee istuttaa koko organisaatioon ja sidosryhmäverkostoon (Doz & Kosonen, 2008). Tutkimuksen kohdeorganisaation strategiassa tämä on otettu huomioon. Strateginen suuntautuminen ja orientoituminen takaavat sen, että organisaatio hahmottaa kriittisesti palvelujensa käyttäjien mieltymykset ja toimintaympäristönsä. Näiden lisäksi avoin keskustelukulttuuri, joka sallii strategisten valintojen tekemisen laaja-alaisesti ja koko henkilöstön osallistaminen kyseiseen strategiaprosessiin ovat tärkeitä onnistuneen organisaatiomuutoksen läpiviennissä (Juuti & Virtanen, 2009; Burke, 2018).

Ennen nykyistä muotoaan tutkimukseni kohteena oleva yritys on siis toteuttanut useita yritysostoja ja muuttanut muotoaan aikaisemminkin. Tämän tutkielman keskiössä on molemmissa yrityksissä toteutettu tuorein yhdistyminen kahden henkilöstöpalvelualan organisaation välillä. Kyseinen yhdistyminen on molemmille yhtiöille strategisesti tärkeä askel, jonka avulla heillä on mahdollista panostaa uusien palveluiden kehittämiseen sekä entisten tehostamiseen. Toinen organisaatio oli tätä yritysostoa aikaisemmin tehnyt jo useita muita yrityskauppoja ja omasi

pidemmän ajan kokemuksen alalta, kun taas toinen organisaatiopuoli on hieman vähemmän aikaa alalla toiminut tekijä, jossa oli paljon nuorta innokkuutta ja tuoreita ajatuksia. Näin ollen molempien yritysten toiminta hyötyy ja täydentää toisiaan. Keskeisimpiä hyötyjä molemmille yritysostosta on vahvempi markkina-asema sekä kilpailukyky.

Etenkin kahden viimeisen vuosikymmenen aikana on Burken ja Biggartin (1997) mukaan yrityksissä alettu näkemään organisaation muutoksissa organisaatioiden välisen yhteistyön ja toimintojen yhteyttämisen lisääntyviä hyötyjä. Yritysintegraatio on yksi näistä organisaatioiden välisistä yhdistymisistä ja sen tuomista kilpailueduista. Kilpailun koventuessa yhä useampi yritys kilpailee samoista resursseista ja asiakkaista. Tästä syystä toimintojen yhdistäminen, kulu- jen ja riskien sekä niukkojen resurssien jakaminen voivat olla organisaation jatkolle järkevämpi valinta kuin toisiaan vastaan kilpaileminen (Burke & Biggart, 1997). Etenkin samalla kentällä toimiessa, on toimintojen yhdistäminen usein kilpailuedullinen prosessi, kuten tutkimukseni keskiössä olevan yritysintegraation tapauksessa on.

Yrityskaupat eli yritysintegraatio ovat yksi organisaatiomuutosten muoto. Yrityskauppojen määrä on Katramon ja kumppaneiden (2013) mukaan nykypäivänä kasvanut huomattavasti. Yritysjärjestelyjä hyödynnetään aiempaa enemmän uusien liiketoimintojen synnyttämisessä ja olemassa olevien yritysten kasvun vauhdittamisessa. Yrityskaupan avulla voidaan vahvistaa ja kasvattaa yrityksen markkinaosuutta, vähentää kilpailua, tukea kasvua, lisätä yrityksen arvoa sekä hankkia tietotaitoa, reaaliomaisuutta ja tuotantokapasiteettia (Katramo, yms. 2013).

Yritysintegraatiolla eli tässä tapauksessa yritysostolla tavoitellaan Katramon (2013) ja kumppaneiden mukaan aina jonkinlaista hyötyä sekä ostavalle että ostettavalle yritykselle. Yritysosto vaatii aina todella paljon resursseja onnistuakseen, mutta se on samalla yksi voimakkaimmista tavoista kasvattaa yritystä ja sen markkinoita. Kuitenkaan pelkkä yrityskaupan toteuttaminen ei riitä realisoimaan kaikkia tavoiteltavia etuja, vaan edellytyksenä on kohdeyhtiön ja ostajayhtiön toimintojen yhdistäminen kaupan jälkeen, eli varsinainen yritysintegraatio (Katramo, yms. 2013). Yrityskaupan ostajan resurssit myös vaihtelevat, osalla yrityksistä on jo aiempien kauppojen mukana tuomaa kokemusta ja kokemuksen muokkaamia toimintatapoja sekä siihen eri-

koistunutta henkilöstöä (Matinlauri & Rintala, 2013). Näin on myös kohdeorganisaationi tilanteessa, sillä molemmilla yrityksillä oli takanaan jo useampi yrityskauppa ja niiden tuomat hyödyt yritykseen.

Katramo ja kumppanit (2013) toteavat teoksessaan yrityskauppoihin liittyvän olennaisena myös epävarmuustekijät. Osapuoliin liittyvien epävarmuustekijöiden hallinnassa on tärkeää huomata eri osapuolten intressit prosessissa. Mikäli kauppaan liittyy tiettyjä avainhenkilöitä, näiden sitouttamiseen tulee varata tarpeeksi aikaa ja osittaa se osaksi integraatiosuunnitelmaa (Katramo, yms. 2013). Ostava yritys voi myös pyrkiä sopeuttamaan ostetun yrityksen liiketoiminnan liian nopeasti osaksi omaa rakennetta ja jättää huomioimatta ostokohteen tiettyjä menestystekijöitä, kuten erilaisen yrityskulttuurin (Matinlauri & Rintala, 2013). Yrityskulttuurien yhteensovittamiseen kuuluu yleensä paljon resursseja, mutta se on kannattavaa, sillä ostetun yrityksen liikeidea voi vahingoittua ja johtaa jopa keskeisten osaajien lähtemiseen yrityksestä, mikäli tätä ei huomioida ja hoideta asiaankuuluvalla tavalla. Avainhenkilöiden kautta on uhkana menettää myös tärkeitä asiakassuhteita (Katramo, yms, 2013).

Matinlauri ja Rintala (2013) toteavat yrityskaupassa ja organisaation muutoksessa ensimmäisten sadan päivän muutoksen julkaisemisesta olevan kaikista kriittisimmät. Tänä aikana tulisi tehdä kaikki oleelliset organisaatiota ja henkilöstöä koskevat muutokset sekä päätökset (Matinlauri & Rintala, 2013). Tutkimusten mukaan työntekijät sietävät muutoksesta johtuvaa epävarmuutta omaa tulevaisuuttaan kohtaan juurikin tämän ajan, jonka jälkeen epävarmuuden tuottamat negatiiviset tunteet organisaation muutosta kohtaan alkavat kasvaa (Juuti & Virtanen, 2009; Burke, 2018). Nämä sata ensimmäistä päivää määrittelevät Matinlaurin ja Rintalan (2013) yritysintegraation menestymisen henkilöstön motivoinnin kannalta. Mikäli tämä käynnistyminen ei lähde hyvin liikkeelle, esimerkiksi heikon viestinnän, työtehtävien ja -asemien epäselvyyksien tai resurssiongelmien vuoksi, yritysintegraation onnistumisen ja menestyksen mahdollisuus laskee huomattavasti (Matinlauri & Rintala, 2013). Tämän ihmisistä huolehtimisen ja integraation toteuttamisen nopeuden lisäksi Erkkilä & Valpola (2005) mainitsevat yritysintegraation kriittisiksi tekijöiksi asiakkaista huolehtimisen sekä viestinnän. Oma tutkimukseni ajankohta sijoittuu juuri tähän sadan päivän aikahaarukkaan.

Yritysintegration ollessa pienempimuotoinen, saattaa usein tämä sata päivää riittää koko muutoksen läpivientiin (Erkkilä & Valpola, 2005). Mikäli yhdistyvät yritykset ovat kuitenkin yhtään suurempia, menee muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen hyvin paljon enemmän aikaa koko yrityskulttuurin vaatiman muutoksen takia. Integraatioprojekti voi näin ollen viedä useitakin vuosia aikaa (Matinlauri & Rintala, 2013). Kyseinen projekti voi myös muuttua matkan varrella useaan otteeseen ja sisällyttää itseensä mahdollisia myöhempiä yrityskauppoja (Kataramo, yms. 2013). Näin on myös tutkimukseni kohdeorganisaation tilanteessa.

2 Organisaatiomuutos

2.1 Organisaatiomuutoksen määritelmä

Muutoksen määrittely on monimuotoista. Yhteistä näille määritelmille on usein se, että muutos kuvataan jonkinlaiseksi ja asteiseksi siirtymäksi jostain olemassa olevasta tilasta kohti seuraavaa olemisen tilaa (Burke, 2018). Yhteistä eri organisaatiomuutoksen määrittelyille on myös se, että muutosta pidetään koko ajan käynnissä olevana prosessina, koska organisaation toimijat muokkaavat ja soveltavat tätä muutosprosessia sen koko elinkaaren ajan (mm. Johansson & Heide, 2008; Battilana, Gilmartin, Sengul, Pache & Laexander, 2010; Burke, 2018). Tässä prosessissa on myös erilaisia vaiheita (Pahkin & Vesanto, 2013). Organisaatiomuutoksen ominaispiirteisiin kuuluu lisäksi sen laajuus. Se voi koskettaa useampaa työntekijää tai jopa koko organisaatiota ja sen henkilöstöä sekä heidän asemaansa ja työtehtäviään (Pahkin & Vesanto, 2013). Yrityskontekstissa muutosta on kuvattu esimerkiksi Hillin ja Jonesin (2001) toimesta yrityksen liikehdintänä sen nykytilasta kohti toivottua tulevaisuuden tilaa, jonka tarkoituksena on kasvattaa kilpailuetua.

Van de Ven ja Poole (1995) ovat kuvanneet muutoksen tapahtumaksi, jossa organisaation sisällä sen laadussa, muodossa ja tietyn ajan kuluessa havaitaan empiirisesti eroavaisuuksia. Muutos on usein uusien ajattelu- ja toimintatapojen esittelyä, toiminnan tehostamista tai sopeutumismahdollisuuksien kartoittamista ympäristöä kohtaan (Van de Ven & Poole, 1995). Organisaatiomuutoksen yleisenä tavoitteena voidaankin pitää ympäristöön sopeutumista tai toiminnan kehittämistä (Juuti & Virtanen, 2009). Setälä (1994) määrittelee organisaatiomuutoksen siten, että työpaikka vähitellen siirtyy nykyisestä toimintatavasta ja elämästä uuteen, nykyiseen verrattuna toisenlaiseen, elämänmenoon. Sen äärimmäisenä olomuotona voi olla jopa, että organisaatio lakkaa toimimasta kokonaan (Setälä, 1994).

Myös organisaatiolle itselleen on olemassa useita eri määritelmiä, mutta yhteistä näille kaikille eri määritelmille on se, että organisaatio nähdään ihmisistä koostuvaksi kokonaisuudeksi, jolla on suhteellisen tunnistettavat rajat, se tavoittelee jotakin päämäärää tai päämääriä ja sen sisällä vallitsevat tietyt vastuut, normit ja hierarkia (Handel, 2003). Organisaatiot voivat järjestyä eri

tavoin, riippuen siitä ovatko ne esimerkiksi voittoa tavoittelevia tai voittoa tavoittelemattomia organisaatioita. Organisaatiorakenteen kautta organisaatio kykenee järjestelmään ja organisoi-
maan resurssejaan. Tämä organisaatiorakenne vaikuttaa myös organisaation identiteettiin ja jul-
kisuuskuvaan (Handel, 2003; Burke, 2018). Organisaatiot toimivat aina vuorovaikutussuh-
teessa toisiinsa nähden ja suhteessa itseensä (Bruke, 2018). Juutin ja Virtasen (2009) mukaan
organisaatiot ovat sisäisesti rakentuneita kommunikaatioverkostoja, jotka tavoittelevat omia
päämääriään ja joista löytyy samankaltaisia strategiseen suunnitteluun, johtamiseen, henkilös-
töpolitiikkaan, prosessijohtamiseen ja kumppanuuksien hallintaan liittyviä toimintatapoja. Or-
ganisaatiot ovat siis ympäristönsä kanssa moniulotteisesti verkostoituneita ja avoimia syste-
mejä (Guido & Hootege, 2019).

Organisaatiomuutokset edellyttävät Pahkinin ja Vesannon (2013) mukaan kaikilla organisaa-
tion tasoilla monenlaista sopeutumista ja ne vaikuttavat työyhteisöjen toimintaan. Organisa-
tiomuutos edellyttää, että kaikki organisaatiomuutokseen osallistujat tekevät henkistä työtä sa-
manaikaisesti kahdella eri tasolla; rationaalista päätöksentekoa ja ongelmanratkaisua sekä ko-
kemuksellista omien tunteiden läpikäymistä (Pahkin & Vesanto, 2013).

Juuti ja Virtanen (2009) ovat todenneet, että muutos on samaan aikaan sekä suhteellista että
absoluuttista. Absoluuttisuus tarkoittaa sitä, että muutos on luonnollista ja jatkuvaa, eikä sitä
voida estää tapahtumasta. Muutoksen suhteellisuus taas tarkoittaa sitä, että muutokset nähdään
ja niihin suhtaudutaan niin eri tavoin (Juuti & Virtanen, 2009). Jollekin työntekijälle muutos
voi tuntua todella suurelta ja elämää mullistavalta asialta, kun taas joku toinen ajattelee muu-
toksen olevan pieni asia. Riippuen siitä, miten yksilö muutoksen kokee, siihen reagoidaan asian
edellyttämällä tavalla esimerkiksi innostuen tai peläten (Pahkin & Vesanto, 2013; Luukkala,
2011).

Muutoksen suhteellisuus liittyy myös sen aikaperspektiiviin. Mannermaa (2008) huomauttaa,
että elämme nykyään sellaisessa ajassa, jossa muutoksia tapahtuu enemmän ja nopeammin kuin
koskaan aikaisemmin ihmiskunnan historiassa. Organisaatiomuutoksia on olemassa monenlai-
sia, esimerkiksi kahden organisaation yhdistyminen ja organisaatiorakenteen muuttuminen

(Pahkin & Vesala, 2013). Tällä on erilaisia seuraamuksia sen henkilöstölle, kuten työpaikan paikkakunnalta toiselle muuttaminen (Juuti & Virtanen, 2009; Pahkin & Vesanto, 2013).

Quattronen ja Hopperin (2001) mukaan muutos otetaan tutkimuksissa usein itsestäänselvyytenä, jossa muutos etenee tiettyjen ennalta määriteltyjen vaiheiden ja tasojen kautta toisiin. Muutosta voitaisiin kuitenkin enemmän kuvailla virtauksen lailla tapahtuvana asiana, jonka vaiheet voivat tapahtua vaihtelevassa järjestyksessä ilman tiettyä rakennetta (Juuti & Virtanen, 2009). Quattrone ja Hopper (2001) huomauttavat, että organisaatiomuutoksen edetessä voi ilmaantua useita erilaisia haasteita ja yllättäviäkin asioita, joiden takia yksilöillä voi olla vaikea työskennellä tavoitteellisesti sen eteen. Usein organisaation yksilöt eivät myöskään ole tietoisia kuin vain tietyistä muutoksen osa-alueista ja piirteistä, vaikka he tiedostaisivatkin muutoksen tavoitteet sekä sen tilan. Yksilöt eivät myöskään pysty vaikuttamaan kaikkeen, mitä muutoksessa tapahtuu, vaan osa on kokonaan heidän hallintansa ulottumattomissa (Quattrone & Hopper, 2001).

Organisaatiomuutoksia on olemassa erilaisia tyyppejä, kuten Burken (2018) kokoelmateoksessa on mainittu. Muutoksen onnistuneeseen läpivientiin vaikuttavat sen tyypilliset ominaisuudet, joten nämä tyypillisyydet tulisi ottaa huomioon (Burke, 2018). Tunnetuimpia tyypitteilyjä erilaisiin kategorioihin organisaatiomuutoksen tutkimuksen kentällä ovat evoluutiomainen ja vallankumouksellinen muutos (Burke, 2018), jatkumaton ja jatkuva muutos (Guido & Hootegem, 2019), episodinen ja jatkuva muutosten virta (Juuti & Virtanen, 2009), transformaationaalinen ja transaktionalinen muutos (Burke, 2018), strateginen ja operationaalinen muutos (Burnes, 2009) sekä koko systeemin kattava ja paikallisen muutoksen vertailukohdat (Armenakis & Bedeian, 1999). Riippuen organisaatiomuutoksen tyypistä, tarvitaan hieman erilaisia toimintatapoja ja toimia muutoksen onnistuneeseen läpivientiin. Usein organisaatiomuutosta ei voida kuitenkaan sijoittaa pelkkään tiettyyn tyyppiin tai kategoriaan, vaan siinä on usein ominaisuuksia useista eri organisaation muutoksen tyypeistä (Burke, 2018).

Vallankumouksellisessa ja transformaationalisessa muutoksessa muutos sanansa mukaisesti pyrkii muuttamaan organisaatiota kokonaisvaltaisesti (Burke, 2018; Norrman Brandt, Andersson & Kjellstrom, 2019). Näissä tapauksissa muutos on yleensä dramaattista kattaen useita tai

lähes kaikki organisaation toiminnot, mukaan lukien organisaation mission ja strategian korva-
ten nämä vanhat tavat kokonaan uusilla (Norrman Brandt, Andersson & Kjellstrom, 2019). Täl-
laiset vallankumoukselliset ja transformaationiset muutokset vaativat välitöntä huomiota ja
panostusta koko henkilöstöltä, kun taas evolutionistinen ja jatkuva muutos vaativat vähemmän
huomiointia ja panostusta (Burke, 2018; Norrman Brandt, Andersson & Kjellstrom, 2019). Tut-
kimukseni keskiössä oleva yritysintegraatio on tunnuspiirteiltään hyvin vallankumouksellinen
ja transformaationinen tavoitteenaan uudistaa molempien yritysintegraatiossa yhdistyneiden
organisaatioiden toimintaa ja missiota sekä strategiaa kokonaisvaltaisesti.

Ylikoski & Ylikoski (2009) jakavat muutoksen kolmeen eri vaiheeseen. Muutosta edeltää
vaihe, joka on usein ristiriitainen yksilön kannalta. Tässä vaiheessa usein levottomuus ja eri
ryhmien väliset erot lisääntyvät sekä huhut lähtevät liikkeelle. Esimiehen tehtävänä on saada
nämä huhut hallintaan sekä tuoda työntekijöille oikea-aikaista sekä totuudenmukaista tietoa.
Usein tämä muutoksen vaihe on myös esimiehille itselleen haastava, sillä myös heidän ase-
mansa saattaa olla uhattuna ja heillä pitää muiden ohella kilpailla työtehtävistään. Tämän uh-
kaavan vaiheen jälkeen alkaa vastustuksen vaihe. Vanhoja toimintatapoja kaivataan ja uuteen
voidaan suhtautua hyvinkin vihamielisesti. Mikäli työntekijä on päässyt käsittelemään perin-
pohjaisesti muutoksen aiheuttamat asiat, on hän valmiimpi hyväksymään muutoksen (Ylikoski
& Ylikoski, 2009).

Muutosprosessi alkaa Pahkinin ja Vesannon (2013) mukaan organisaatiossa silloin, kun se tulee
yleisesti tietoon. Käytännössä muutosta on kuitenkin valmisteltu jo ennen tätä jonkin tahon toi-
mesta, mutta muutos ei vielä tällöin ole yleisessä tiedossa. Muutos päättyy vain osittain silloin,
kun uusi toimintatapa tai organisaatio astuu virallisesti voimaan. Käytännössä kuitenkin näiden
uusien toimintatapojen opettelu ja lopulta sisäistäminen vievät huomattavasti kauemmin (Pah-
kin & Vesanto, 2013). Muutoksen onnistuneen läpiviennin takaamiseksi suunnitella ja toteuttaa
huolellisesti (Lewin, 1951; Kotter, 1996; Burke, 2018)

2.2 Organisaatiomuutoksen mallit

Tunnetuimpia organisaatiomuutoksen teorioita ja malleja ovat Lewinin (1951) luoma sulatus-muokkaus-uudelleenjäädytys -malli sekä Kotterin (1996) luoma kahdeksanvaiheinen muutoksen malli. Modernien organisaatioteorioiden mallit on usein johdettu näistä malleista (Burke, 2018). Tämäkin tutkimus pohjautuu näiden mallien peruseräille. Seuraavassa esittelen näitä malleja hieman tarkemmin.

2.2.1 Lewinin muutosmalli

Lewinin (1951) luoma muutoksen malli on yksi varhaisimmista sekä parhaiten tunnetuista muutoksen malleista. Malli antaa hyvin yksinkertaistetun ja selkeän kuvan siitä, miten yleensä muutos etenee organisaatiossa ja sitä hyödynnetään useissa moderneissa muutosmalleissa edelleen (Burke, 2018). Kyseisessä mallissa ensimmäisessä vaiheessa, eli sulatusvaiheessa, organisaation vanhat toimintatavat, arvot ja käytännöt ikään kuin ”sulatetaan” uusien tieltä. Ensin täytyy siis perustella, miksi muutos on välttämätön ja tarpeellinen organisaatiolle, ja tämän perustelun jälkeen siirtyä kohti toivottuja uusia toimintatapoja ja lopulta vakiinnuttaa nämä uudet toimintatavat osaksi organisaation uutta toimintaa (Lewin, 1951).

Välttämättömyys perustuu ajatukseen siitä, että ilman muutosta organisaatio ei pysty saavuttamaan ja tavoittamaan asioita, mitkä olisivat sen henkilöstölle tarpeellisia sekä kaikkien etujen mukaista (Lewin, 1951). Ihmismieli on taipuvainen vastustamaan (Bovey & Hede, 2001a; Lewis, Romanaggi & Chapple, 2010; Gunnar, 2015) muutosta, jonka johdosta kyseinen perustelumalli ja henkilöstön ymmärrys muutoksen syistä ovat tärkeitä tekijöitä siinä, että henkilöstö on motivoitunut edistämään organisaatiossa tapahtuvaa muutosta. Lewinin (1951) mukaan sulatusvaiheessa on avainasemassa etenkin viestintä, jotta henkilöstö on ajan tasalla siitä, mitä muutoksen eri vaiheissa tapahtuu ja miksi muutosta ylipäättään tapahtuu niin pian ja millä loogiikalla tämä tapahtuu (Lewin, 1951). Mitä enemmän ihmiset tietävät muutoksesta ja mitä enemmän he kokevat sen välttämättömäksi, sen motivoituneimpia he ovat edistämään muutosta (Pideret, 2000). Vanhat toimintatavat, ajatusmallit, prosessit, ihmiset sekä organisaation rakenteet tulee käydä läpi huolellisesti ja laatia muutos vastaamaan mahdollisimman hyvin näitä eri

kohteita. Kattavampien valmistelujen avulla muutoksen toteuttaminen helpottuu muutosprosessin jatkoa ajatellen. (Lewin, 1951)

Sulatusvaiheen valmistelujen jälkeen Lewinin (1951) mukaan henkilöstöllä on suurempi valmius ottaa vastaan muutosta ja sen tuomia uusia toimintamalleja ja tapoja. Sulatusvaiheen jälkeen organisaatiossa alkaa varsinainen muutosvaihe. Varsinainen muutosvaihe on yleensä henkilöstölle kaikista haasteellisin ja raskain, sillä silloin heidän tulee opetella muutoksen tuomia uusia toimintatapoja, ajatusmalleja sekä muita käytäntöjä (Lewin, 1951). Tätä vaihetta leimaavat myös epävarmuuden ja pelon tunteet tuntematonta kohtaan ja näin ollen tekee siitä haasteellisen toteuttaa ja pysyä motivoituneena (Pahkin & Vesanto, 2013). Varsinaisen muutoksen edetessä on Lewinin (1951) mallin mukaan tärkeää muistuttaa muutoksen toteuttajia edelleen näistä muutoksen syistä ja perusteluista, ja kuinka muutos hyödyttää heidänkin toimintaansa muutoksen valmistuessa.

Lewinin (1951) muutosmallin viimeistä vaihetta kutsutaan uudelleenjäädymiseksi. Tässä vaiheessa uudet muutokset vakiinnutetaan osaksi organisaation toimintaa. Vakiinnuttamisen tärkeys piilee Lewinin (1951) mukaan siinä, ettei organisaation henkilöstö palaisi takaisin muutosta edeltäneisiin toimintatapoihin liian helposti. Muutoksen onnistumisen varmistamiseksi se tulee juurruttaa osaksi organisaation kulttuuria ja yleisesti hyväksyttäväksi tavaksi toimia ja käyttäytyä sekä ajatella (Juuti & Virtanen, 2009). Positiivinen palaute muutoksen toteuttajille sekä sen edistäjille ja osallistujille vahvistaa muutoksen tilaa organisaatiossa (Pahkin & Vesanto, 2013).

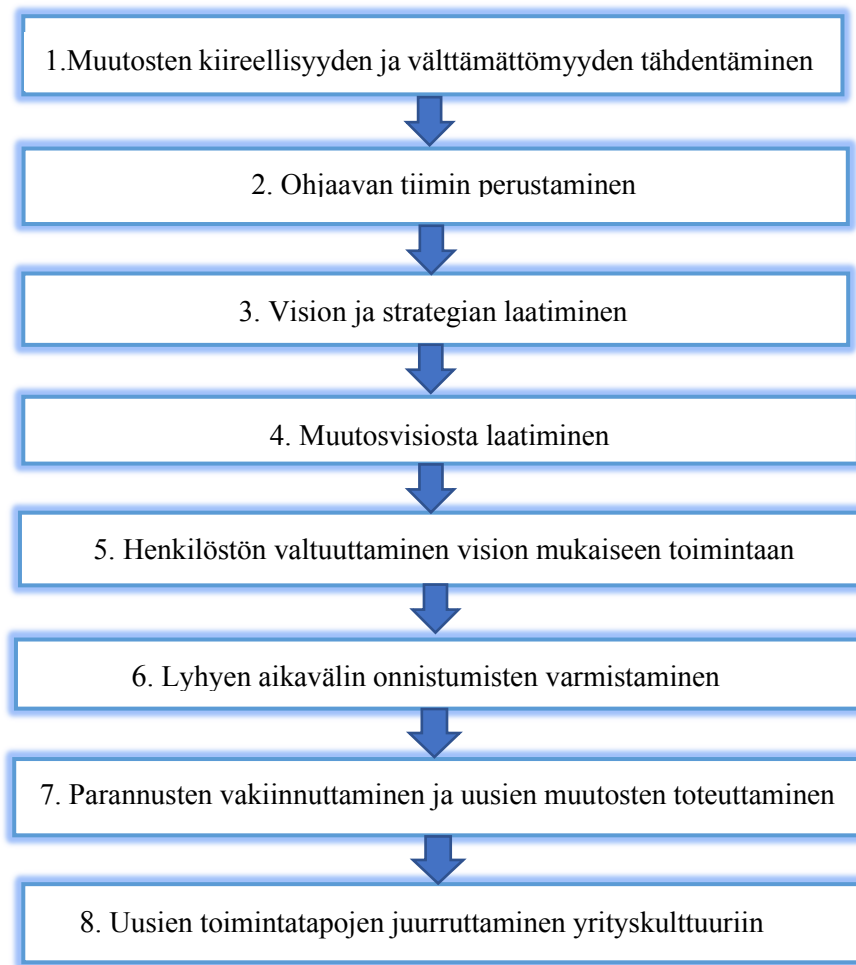
Tätä Lewinin (1951) uudelleenjäädymisen vaihetta on kuitenkin kritisoitu sen sopimattomuudesta nykyisten modernien organisaatiomuutosteorioiden kanssa siinä suhteessa, että nykyiset organisaatiomuutokset käsitetään enemmän jatkuviksi, kuin yhden kerran läpivietäviksi suoriksi prosesseiksi (Burnes, 2004). Nykyisen muutostrendin aikana organisaatioilla ei ole kritisoijien mukaan aikaa uudelleenjäädymiselle, sillä jatkuvasti tulevien uusien muutosten myötä organisaatioilla täytyy yhä uudelleen ja uudelleen toteuttaa uusia muutoksia ja ottaa uusia toimintamalleja käyttöön. Kuten Burnes (2004) huomauttaa, aikaisemman muutoksen tuomat toimintatavat saatetaan myös joutua uudelleenarvioimaan ja korvaamaan tulevaisuuden

muutosten myötä, joten uudelleenjäädymiselle ei välttämättä jää edes paljoa aikaa. Kuitenkin uudelleenjäädymisen vaiheen puuttuessa on haasteena ja riskinä, että henkilöstö ajautuu helpommin vanhojen muutosta edeltävien toimintatapojen pariin (Lewin, 1951).

2.2.2 Kotterin muutosmalli

Kotterin (1996) luoma muutoksen malli on myös hyvin tunnettu organisaation muutosta kuvaavista malleista. Se sisältää kahdeksan eri vaihetta, jotka seuraavat toisiaan vaiheittain. Nämä vaiheet ovat muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen, ohjaavan tiimin perustaminen, vision ja strategian laatiminen, muutosvisiosta viestiminen, henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan, lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen, parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen sekä uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin (Kotter, 1996).

Kotterin (1996) mallin neljä ensimmäistä vaihetta vastaavat Lewinin (1951) esittämän sulatusvaiheen toimia, vaiheissa 5-7 otetaan käyttöön uusia toimintatapoja eli tapahtuu muokkausta sekä viimeisessä vaiheessa tapahtuu uudelleenjäädymys eli uudet toimintatavat todellakin juurrutetaan osaksi uutta yrityskulttuuria. Etenkin suurissa organisaatiomuutoksissa olisi Kotterin (1996) mukaan tärkeää noudattaa näitä mallin vaiheita sen järjestyksen mukaisesti jättämättä mitään vaihetta väliin. Mikäli jokin vaihe jää välistä, organisaation muutoksen onnistuminen voi jäädä puutteelliseksi tästä johtuen. Aikaisempien vaiheiden kokonaisvaltainen toteuttaminen on myös perusedellytys seuraavaan vaiheeseen siirryttäessä (Kotter, 1996).



KUVIO 1. Kotterin 8-vaiheinen muutosmalli. (Kotter, 1996)

Kotterin (1996) kahdeksanvaiheisen muutosmallin ensimmäinen vaihe on hänen mukaansa elintärkeä vaihe muutoksen käynnistymiselle. Ensimmäisessä vaiheessa tulisi tähdentää koko organisaation henkilöstölle se, miksi alkava muutos on tärkeää aloittaa heti ja miksi tämä muutos on niin välttämätön organisaatiolle ja sen toiminnalle. Välttämättömyyden perustelu on elintärkeää, jotta koko henkilöstö ymmärtää sen tarpeellisuuden ja sitoutuu tämän muutoksen toteuttamiselle. Mikäli muutoksen välttämättömyyttä ja tarpeellisuutta ei ymmärretä, on työntekijöillä hankalampi sitoutua muutokseen ja toteuttaa muutosta etenkin silloin, kun ensimmäisiä haasteita alkaa mahdollisesti ilmentyä. Ensimmäisessä vaiheessa muutosta on myös tärkeää

tietää, millä perusteilla muutosta toteutetaan ja millä markkinoilla sekä kilpailutilanteen keskellä organisaatio toimii ja muutos olisi toteutettava (Kotter, 1996).

Toisen vaiheen pääperiaatteena on Kotterin (1996) mukaan ohjaavan tiimin perustaminen. Ohjaavan tiimin on tarkoituksena toimia vahvana muutoksen ohjaajana sekä näyttää omalla esimerkillään henkilöstölle, kuinka muutosta toteutetaan yhdessä ryhmänä muita tukien. Ohjaavaan tiimiin tulee valita työpaikan avainhenkilöitä, jotka toimivat tarpeeksi edustavassa asemassa osoittaakseen muille esimerkkiä ja alempien työntekijöiden ollessa heidän vaikutusvaltansa alla. Ohjaavan tiimin jäsenten aseman mukana heillä pitäisi tulla myös laajalti asiantuntemusta ja uskottavuutta, jotta organisaation muutoksen muut toteuttajat voivat luottaa heihin ja heiltä saamaansa tietoon (Kotter, 1996). Muutoksen toteuttamiseen yksilötasolla liittyy loogista päättelyä sekä tunnetiloja, joten asiantunteva ohjeistus aseman tuoman tietotaidon sekä alaisten tuntemisen ja läheisyyden kautta saadaan organisaatiomuutosta toteutettua tehokkaammin (Antonacopoulou & Gabriel, 2001; Juuti & Virtanen, 2009; Gunnar, 2015)

Kotterin (1996) mallin mukaan tällaisella ohjaavalla tiimillä on kyky saada muutos aikaan kaikista mahdollisista muutoshaluttomuudesta sekä muutosvastarinnasta huolimatta. Usein muutoksen toteuttaminen voi kuihtua siihen käytettävissä olevan ajan puutteellisuuden vuoksi, mutta ohjaavan tiimin muodostamisella tiimiin kuuluvat jäsenet voivat keskittyä puhtaasti muutoksen toteuttamiseen muiden töiden kärsimättä rinnalla (Kotter, 1996). Työntekijöiden suhtautuminen muutokseen muuttuu myönteisemmäksi heidän saadessaan osallistua muutokseen, joten ohjaavan tiimin kanssa kommunikointi ja tähän mahdollinen osallistuminen voi parantaa tätä suhtautumista (Pahkin & Vesanto, 2013).

Kolmannessa vaiheessa organisaatiomuutoksessa tulisi Kotterin (1996) mukaan laatia koko organisaatiolle uusi visio ja strategia. Vision tulisi toimia koko uuden muutoshankkeen ohje-
nuorana, jota organisaation henkilöstöllä olisi helppo ja ymmärrettävä seurata muutosprosessin ajan (Kotter, 1996). Mikäli visio jää etäiseksi ja hankalasti ymmärrettäväksi, on Juutin ja Virtasen (2009) mukaan usein sen jalkauttaminen jokapäiväiseen työhön hieman vaivallista. Visio

rakennetaan sen mukaisesti, mitä organisaatiomuutoksella haetaan ja mitä tällä pyritään saavuttamaan uudelle organisaatiolle (Juuti & Virtanen, 2009). Sillä pyritään luomaan myös kuvaa siitä, mihin muutos johtaa ja mihin muutoksella pyritään (Kotter, 1996).

Mallin neljännessä vaiheessa tapahtuu muutosvisiosta viestiminen. Viestintä tulisi rakentaa mahdollisimman tehokkaaksi ja kaikki kanavat kattavaksi, jotta se saavuttaisi mahdollisimman paljon kohdeyleisöään (Kotter, 1996). Muutosviestintä on osoittautunutkin yhdeksi tärkeimmistä periaatteista organisaatiomuutosten läpiviennissä (Gioia & Chittipeddi, 1991; Juuti, Rannikko & Saarikoski, 2004; Johansson & Heide, 2008). Muutosviestinnän tulisi kattaa mahdollisimman suurimman osan kaikista organisaatiossa käytössä olevista viestintäkanavaista ja viestejä tulisi toistaa riittävän usein, jotta muutos saataisiin jalkautettua henkilöstön mieleen paremmin (Juuti, Rannikko & Saarikoski, 2004). Muutosviestinnässä tulisi Kotterin (1996) mukaan myös pyrkiä ristiriidattomuuteen, jotta henkilöstölle muodostuisi mahdollisimman selkeä kuva muutoksesta ja meneillään olevista vaiheista.

Viestintää olisi hyvä tapahtua myös silloin, kun varsinaisesta muutoksesta ei ole uutta tietoa tai vaiheet eivät ole edenneet (Bordia, Hunt, Paulsen, Tourish & DiFonzo, 2004; Johansson & Heide, 2008). Näin tiedonkulku on mahdollisimman avointa. Tiedonkulun avoimuus myös parantaa henkilöstön tunnetta siitä, että heidät otetaan huomioon muutoksessa ja heitä arvostetaan sekä pidetään ajan tasalla muutoksen kaikista vaiheista sekä vähentää henkilöstön kokemaa epävarmuutta organisaatiomuutosta kohtaan. (Lewis, Romanaggi & Chapple, 2010)

Kotterin (1996) seuraavassa, eli viidennessä, vaiheessa on henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan. Organisaatiomuutoksen tuoman uuden vision myötä on tärkeää muuttaa organisaatiossa vallitsevia rakenteita ja järjestelmiä, jotka eivät tue tätä uutta muutosvisiota. Henkilöstön kannustaminen näiden uusien visioiden mukaiseen toimintaan ja ideointiin ovat tärkeässä asemassa organisaatiomuutoksen läpiviennissä (Kotter, 1996).

Organisaatiomuutoksen läpiviennissä Kotterin (1996) kuudennen vaiheen mukainen lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen on vaihe, joka tutkimusten mukaan usein unohtuu organisaatiomuutosprosessissa. Organisaatiomuutoksen tuomat hyödyt tulevat henkilöstön näkyviin usein verrattaen myöhäisessä vaiheessa, eivätkä ne tule ilmi niitä toteuttaville henkilöille

kovinkaan näkyvästi. Tämä voi heikentää organisaatiomuutosta kohtaan koettua motivaatiota (Kotter, 1996). Teorioiden mukaan (mm. Kotter, 1996; Whelan-Berry & Somerville, 2010; Al-Haddad & Kotnour, 2015) organisaation muutosten voittojen mahdollistaneet ihmiset tulisi palkita näyttävästi, jotta muutkin henkilöstön jäsenet saavat mallia ja esimerkkiä, kuinka muutosvision toteuttaminen näyttäytyy ja millaisia konkreettisia suotuisia vaikutuksia tällä on kaikkien työarkeen.

Näiden, jo tietyssä vaiheessa, tulleiden muutoksen suomien parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen on Kotterin (1996) muutosmallin toiseksi viimeinen eli seitsemäs vaihe. Muutosvisiota tukevien henkilöstön jäsenien rekrytointi, ylentäminen ja kehittäminen tukevat tätä prosessia (Kotter, 1996). Usein muutosprosessit vievät myös muutosprosessin koosta riippuen aikaa huomattavankin paljon, joten henkilöstön motivoiminen ja muutosprosessin elävöittäminen uusilla projekteilla, muutosagenteilla ja henkilöstöllä voivat lisätä huomattavassa määrin organisaatiomuutoksen onnistumisen todennäköisyyttä (Graetz & Smith, 2010; Al-Haddad & Kotnour, 2015; Burke, 2018).

Viimeisessä muutosvaiheessa ovat Kotterin (1996) mukaan avainasemassa uusien toimintatapojen juurruttaminen osaksi yrityskulttuuria. Organisaatiomuutoksen läpiviennin jälkeen on hyvin ratkaisevaa se, missä määrin organisaatiomuutoksen tavoitteiden ja vision mukaiset uudet toimintatavat, järjestelmät, uskomukset ja arvot jäävät osaksi uutta organisaatiota (Kotter, 2009). Uusien toimintamallien ja organisaation menestymisen välisten yhteyksien ilmi tuominen helpottaa juurruttamisprosessia tuoden enemmän ilmi uusien toimintatapojen hyödyn (Pahkin & Vesanto, 2013).

Lewinin (1951) ja Kotterin (1996) muutosmallit toimivat pohjana muutoksen yleisimmille malleille, mutta kaikkien organisaatioiden ollessa keskenään erilaisia ei myöskään ole olemassa pelkkää yhtä jokaiselle organisaatiolle sopivaa muutoksen mallia tai tapaa, vaan tämä malli tulee sovittaa organisaatioon (Burnes, 2004; Juuti & Virtanen, 2009). Organisaation konteksti ja kulttuuri vaikuttavat huomattavasti siihen, millainen muutoksen malli olisi parhaiten sopiva kyseiselle organisaatiolle. Burnesin (2011) mukaan suurin tekijä organisaatiomuutoksen onnistumisessa on muutoksen mallin ja organisaation kulttuurin arvojen yhteensopivuus.

Huuhtanen (1994) on tiivistänyt organisaatiomuutoksen loogisesti eteneväksi tapahtumasarjaksi, joka sisältää viisi erilaista vaihetta. Nämä vaiheet ovat muutostarpeen tunnistaminen ja tavoitteen asettaminen, muutosedellytysten tunnistaminen, muutoksen toteutustavan valinta, muutosprosessin toimeenpano sekä seuranta ja arviointi. Huuhtanen (1994) korostaa ensimmäisen vaiheen tärkeimmiksi osa-alueiksi muutoksen numeeristen ja toiminnallisten tavoitteiden määrittelyn. Muutoksen inhimilliseen ulottuvuuteen kuuluvat etenkin työntekijöiden osalta muutostarpeiden ja -tavoitteiden todellinen ymmärtäminen, tavoitteisiin sitoutuminen tai johdon tuottama sitouttaminen sekä muutoksen konkretisointi ja omakohtaistaminen. Etenkin omakohtaistaminen korostaa Lewinin (1951) ja Kotterin (1996) esittämistä perusmalleista, ja painottuu tärkeäksi tekijäksi muutoksen onnistumisessa (Huuhtanen, 1994). Jokaisella työntekijällä on omana yksilönään omat erityiset arvot, luonteenomaisuudet, tiedot ja taidot sekä tavoitteet, joten muutoksen yhdistäminen näihin sitouttaa yksilön paremmin organisaation muutokseen (Nelissen & Selm, 2008; Miake-Lye, Delevan, Ganz, Mittman & Finley, 2020).

Muutosedellytysten tunnistamisen vaiheessa Huuhtasen (1994) mukaan muutoksen vaatima aika, työpaikan voimavarat, fyysiset puitteet, ympäristötekijät ja tekniset mahdollisuudet arvioidaan. Muutosedellytysten inhimillisiin puoliin (Burnes, 2011) kuuluvat työilmapiiri, johtamisilmasto ja henkilöstön osaaminen. Muutoksen toteutusvalinnassa huomattavaa on organisaation uniikit piirteet, joihin kuuluvat organisaatorakenne, valtuudet, järjestelmät, osaaminen ja voimavarat (Burnes, 2011). Etenkin tässä vaiheessa korostuu Huuhtasen (1994) mukaan henkilöstön motivointi sekä asenteisiin vaikuttaminen. Neljännessä vaiheessa eli toimeenpanovaiheessa yksityiskohtaiset toimenpidesuunnitelmat, budjetoinnit, aikataulutukset ja vastuuhenkilöiden valinnat ovat kriittisiä. Inhimillisellä puolella työyhteisön kannustaminen ja osaamisen kehittäminen ovat tärkeitä (Huuhtanen, 1994).

Räisänen (2000) taas kuvaa organisaatiomuutoksen etenemistä seitsemän kriittisen vaiheen kautta. Näitä vaiheita ovat tiedostaminen eli muutostarpeen herääminen, visiointi eli parempien vaihtoehtojen tunnistaminen, energisointi eli muutosprosessin organisointi ja sen myyminen ja vakuuttaminen ihmisille, testaus eli muutoksen edellytysten luonti, maastouttaminen eli muutoksen levittäminen, juurruttaminen eli onnistumisen ruokkiminen ja muutoksen ylläpito sekä

viimeisenä vaiheena uudistuminen eli oppiminen, uudistuminen ja jatkuva kehittäminen (Räsänen, 2000).

Valtee (2002) kuitenkin huomauttaa, että organisaatiomuutokset vain harvoissa tapauksissa noudattavat puhtasoppisesti näitä vaihekuvauksia, vaan useimmiten vaiheet limittyvät toisiinsa, ovat päällekkäin tai jopa tapahtuvat käänteisessä järjestyksessä. Organisaatiomuutoksissa on Valteen (2002) mukaan hyvin tavallista, että muutoksen vaiheiden edistyessä joudutaan palaamaan organisaation johdon toimesta takaisin organisaatiomuutoksen perustekijöihin (Valtee, 2002). Useimmiten organisaatiomuutosten epäonnistuessa syy ei johdu siitä, ettei muutoksen toteuttajien puolesta tiedettäisi, miten organisaatiomuutosten vaiheiden kautta periaatteessa muutoksen läpiviennin suhteen tulisi edetä, vaan enemmänkin siihen, että näiden käytännön toteutusten yhteydessä paperilla loogiselta näyttävä etenemistapa näytä toimivan (Johansson & Heide, 2008).

2.3 Organisaatiokulttuuri

Organisaation muutoksessa on usein haastavinta toteuttaa muutos siis organisaation kulttuurissa (Burnes, 2011). Se on haasteellisuudestaan huolimatta Juutin ja Virtasen (2009) mukaan kuitenkin yksi tärkeimpiä muutoksen osa-alueita toteuttaa onnistunutta muutosta tavoitellessa. Burke-Litwin mallin mukaan kulttuuri on transformaation osatekijä, joka tarkoittaa sitä, että koko organisaation systeemi, sen komponentit sekä toiminnot, heijastelevat tätä organisaation kulttuuria. Mallin mukaan organisaation kulttuuri on myöskin suoraan yhteydessä ulkopuoliseen ympäristöön ja sen toteuttaminen vaatii enneminkin täysin vallankumouksellisia kuin pelkästään kehittäviä interventioita (Burke, 2007.)

Juuti & Virtanen (2009) toteavat, että organisaatiokulttuuri koostuu sekä formaaleista toimintatavoista, käyttäytymissäännöistä että myös epävirallisista käyttäytymismalleista, joita jokaisessa organisaatiossa on. Näitä formaaleja toimintatapoja ovat esimerkiksi näkyvä organisaatiorakenne ja erilaisissa laatujärjestelmissä kuvatut toimintatavat ja epäviralliset käyttäytymismallit taas esimerkiksi erilaiset rutiinit ja arvostusjärjestelmät. Näiden lisäksi organisaatiossa on myös sosiaalinen, taloudellinen ja toiminnallinen arkkitehtuuri (Juuti & Virtanen, 2009).

Yhteiskunnan muutosten ja kilpailun kiristymisen myötä tarvitaan yhä joustavampia, jatkuvasti kehittyvää sekä muutosta ja oppimista edistävää organisaatiokulttuuria. (Juuti, Rannikko & Saarikoski, 2004).

Työpaikkojen kulttuureissa on erilaisia arvoja, joiden merkitys muutosprosessissa on suuri (Antonacopoulou & Gabriel, 2001). Arvot ovat kuitenkin itsessään monitahoisia, ja tämän takia hankala hallita muutostilanteissa. Jokaisella työntekijöillä on omia arvoja, joita he haluavat vaalia ja työpaikoilla taas omat arvojärjestelmänsä, jotka ovat vaihtelevasti omaksuttuja työntekijöiden puolesta (Juuti & Virtanen, 2009). Näihin arvoihin ja arvojärjestelmiin tulisi vaikuttaa, mikäli halutaan saada muutos vietyä onnistuneesti läpi (Antonacopoulou & Gabriel, 2001).

Organisaatiokulttuurissa yhteisöllisyys ja avoimuus on tärkeä voimavara, joka auttaa selviytymään muutoksessa (Ponteva, 2010). Yhteisöllisyys voi parhaimmillaan estää eri ryhmien väliset vastakkainasettelut. Vastakkainasettelu on etenkin yritysintegraation mukanaan tuoman kahden eri organisaation kulttuurien ja toimintatapojen yhteensovittamisessa haasteellista (Ylikoski & Ylikoski, 2009; Katramo, 2013). Doz ja Kosonen (2008) ovat tutkimuksissaan osoittaneet, että muutoksen onnistumiseen vaadittavan avoimen dialogin takaaminen käytännön organisaatioelämässä voi olla hyvin haasteellista yhdistymisen lisäksi myös kiireen takia. Usein organisaation resurssit ovat kiinni sen operatiivisissa toiminnoissa ja arkirutiinien ylläpitämisessä (Doz & Kosonen, 2008). Etenkin, mikäli organisaatiossa joudutaan tekemään paljon työtehtävien muutoksia sekä irtisanomaan työntekijöitä, voi organisaatiomuutosta sujuvoittavan dialogin ylläpitäminen olla todella haasteellista (Ponteva, 2010).

3 Yksilö osana organisaatiomuutosta

Henkilöstön osallistuminen muutokseen on ensiarvoista, sillä organisaation jäsenet ovat se kontekstiin sosiaalistunut asiantuntijaverkosto, jonka asiantuntijuudesta ja yhteistyön asteesta on kiinni kaikki (Juuti & Virtanen, 2009). Näiden organisaatiotoimijoiden hiljainen tieto ja taidot, kehitysideat sekä tunteet, ajatukset ja motivaatio olisivat hyvä huomioida organisaatiomuutosprosessin aikana, jotta nämä saataisiin hyödynnettyä parhaalla mahdollisella tavalla. (Juuti, yms. 2004, 10). Organisaatiomuutosta voikin tapahtua vain ihmisten henkilökohtaisen muutoksen kautta (Bovey & Hede, 2001a). Etenkin muutokseen osallistuminen, muutoksesta informaation saaminen ja johtoon luottaminen ovat yhteydessä siihen, kuinka myönteisesti työntekijät suhtautuvat muutokseen (Van Dam, Oreg & Schyns, 2007; Johansson & Heide, 2008). Yksilöiden muutosvalmius ja organisaation johdolta tulevat hallintapyrkimykset ovat heidän mukaansa myös merkki siitä.

Työntekijöiden reaktiota muutosta kohtaan pidetään kriittisenä muutoksen onnistumisen kannalta (Van dam, Oreg & Schyns, 2007). Boveyn ja Heden (2001) mukaan usein juuri työntekijätaso ja heidän toimintansa sekä muutokseen sitoutuminen ratkaisee muutoksen onnistumisen. Yksilöllisillä eroilla on suuri vaikutus muutosprosessien epäonnistumiseen tai onnistumiseen. Tästä huolimatta organisaatiomuutoksia johdetaan usein kuitenkin teknisestä näkökulmasta käsin, ilman että ymmärretään tai tunnistetaan tätä yksilön vaikutusta (Bovey & Hede, 2001)

Organisaatiomuutoksia ei toteuta siis pelkkä ylin johto, vaan niiden toteuttamiseen vaaditaan Juutin ja Virtasen (2009) mukaan kaikkien työpanosta. Näin ollen jokainen organisaation jäsen on mukana muutosprosessissa toimijana, eivätkä työntekijät ole pelkkiä passiivisia muutokseen sopeutujia (Juuti & Virtanen, 2009). Vaikka muutos usein onkin työntekijöiden hallinnan ulottumattomissa, ovat he vastuussa myös itse omalta osaltaan omasta hyvinvoinnista, työkyvystään sekä osaamisena kehittämisestä tulevaisuutta varten (Quattrone & Hopper, 2001). Tämän lisäksi työntekijän tulisi osallistua myös itse aktiivisesti muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen vähintään oman työtehtävänsä näkökulmasta (Pahkin & Vesanto, 2013). Tämä tietenkin

vaatii mahdollistua avoimen organisaation rakenteen ja esimerkiksi erilaisia työryhmiä, joihin työntekijät voivat osallistua (Juuti & Virtanen, 2009; Pahkin & Vesanto, 2013).

Organisaatiomuutos voi vaikuttaa myös työntekijän terveyteen ja hyvinvointiin eri tavoin muun muassa epävarmuuden tunteen kautta (Kezar, 2013; Pahkin & Vesanto, 2013). Tunne voi säilyä vuosiakin koetun muutoksen jälkeen, mikä heikentää työntekijän hyvinvointia ja terveyttä. Sitoutuminen työtehtäviin ja työtyytyväisyys saattavat laskea muutosprosessin aikana. Työntekijöiden elämänlaatu voi heiketä esimerkiksi heikentyneen unenlaadun takia. Myös muutoksen tuomat uudet työn vaatimukset ja kiireen lisääntyminen voivat vaikuttaa heikentävästi terveyteen. Vaikutukset voivat näkyä stressinä, kyynisyytenä tai voimakkaimmillaan jopa emotionaalisenä uupumisena (Pahkin & Vesanto, 2013).

Muutoksen hyväksymisessä sekä sen toteuttamisessa on Kezarin (2013) mukaan myös suuressa roolissa yksilön sille antama merkitys ja sen ymmärtäminen. Se, millaisia merkityksiä työntekijä antaa muutokselle sekä viestii näitä eteenpäin muille, vaikuttaa olennaisesti hänen tapaansa suhtautua muutokseen. Mikäli muutos on työntekijälle ymmärrettävää ja merkityksellistä, kokee hän todennäköisemmin muutoksen positiiviseksi (Kezar, 2013; Norrman Brandt, Andersson & Kjellstrom, 2019).

Organisaatiomuutoksen onnistunut läpivieminen on todennäköisempää silloin, kun henkilöstö ymmärtää muutoksen syyt ja heitä tuetaan kyseisessä ymmärtämisprosessissa (Burke, 2018; Norrman Brandt, Andersson & Kjellstrom, 2019). Muutoksen ymmärtämistä helpottavat ja lisäävät aktiviteetit auttavat jäsentämään muutokseen liittyviä mahdollisia pelkoja sekä epävarmuuden tunnetta, mitkä ovat organisaatiomuutoksen tutkimuksissa osoittautuneet muutoksen epäonnistumisen yhdeksi isoimmista syistä (Kezar, 2013; Gunnar, 2015). Henkilöstön ymmärrys siitä, mihin tavoitteiseen organisaatiomuutos tähtää ja mikä heidän henkilökohtainen roolinsa ja vastuunsa kyseisessä muutoksessa on, auttaa heitä työskentelemään muutosta edistävästi.

Ihmisen aikaisemmat kokemukset vaikuttavat heidän tapaansa nähdä asioita (Juuti & Virtanen, 2009). Kokemukset ovat pääasiassa tunteiden varaan rakentuneita mielikuvia, joiden kautta ih-

minen pyrkii jäsentämään maailmaansa. Nämä kokemukset muokkautuvat ajan myötä uskomuksiksi, jotka taas vaikuttavat ajattelutapaan ja havaintoihin. Ihmiset siis tulkitsevat muuttuvan ympäristönsä tapahtumat omalla tavallaan (Niskanen & Murto, 2000; Juuti & Virtanen, 2009; Lewis, Romanaggi & Chapple, 2010) Mikäli työntekijä on esimerkiksi aikaisemmin ollut osana erinäisiä muutosprosesseja, ja nämä muutosprojektit ovat esimerkiksi epäonnistuneet, on suhtautuminen nykyhetkessä olevaan muutokseen erilainen, kuin työntekijällä, jolla on aikaisempia positiivisia muutoskokemuksia (Niskanen & Murto, 2000; Lewis, Romanaggi & Chapple, 2010).

Valtee (2002) mukaan nämä yksilöiden tulkinnat eivät ole pysyviä ja muuttumattomia, vaan ne voivat prosessin kuluessa vaihdella huomattavan paljonkin. Hän kuvaa tätä ilmiötä organisaatiomuutoksen yksilö- ja yhteisötasoisiksi henkiseksi sulatusprosessiksi, joka vie prosessina oman aikansa ja yksilöiden kokemat tunnetilat voivat vaihdella todella laidasta laitaan (Valtee, 2002). Niskanen ja Murto (2000) kuitenkin huomauttavat, että vaikka organisaatiomuutoksen prosessin kokeminen ja tulkinta vaihtelevat osittain huomattavankin paljon, voi niissä havaita tiettyjä yleisiä linjoja.

Valtee (2002) esittää mallin, jonka mukaan organisaation henkisen sulattamisprosessin malli etenee seuraavaa kaavaa; ensimmäisenä tulee toimintakyvyttömyys ja pysähtyminen, jonka jälkeen sulatusprosessi etenee muutoksen ja muutostarpeen vähättelyyn, todellisuuteen heräämiseen ja masennukseen, realiteettien hyväksymiseen ja vanhasta luopumiseen, uuden testaamiseen, ymmärryksen ja merkityksen löytymiseen ja lopuksi muutoksen sisäistämiseen eli uuteen tasapainoon (Valtee, 2002).

Muutosprosessin edistämisessä ja tämän hallinnassa olennaista on saada ihmiset hyväksymään ja asennoitumaan myönteisesti organisaatiomuutokseen sekä osallistumaan mukaan organisaation muutoksen tekemiseen eli sen suunnitteluun ja toteuttamiseen (Kotter, 1996; Piderit, 2000; Ponteva, 2010). Pahkinen ja Vesannon (2013) mukaan organisaation muutoksen hyväksyminen ja tähän sitoutuminen pohjautuvat aina yksilöiden omakohtaiseen psyykkiseen työstämiseen, eikä kukaan voi tehdä tätä toisen puolesta, vaan se on jokaisen yksilön omalla vastuulla (Pahkin

& Vesanto, 2013). Tätä yksilöiden prosessia helpottaa aktiivinen tiedottaminen muutoksen perusteista, tavoitteista ja sisällöistä, henkilöstön osallistumismahdollisuuksien turvaaminen, aiheittomien uhkakuvien hälventäminen sekä muutoksen avaamien mahdollisuuksien näkyväksi tekeminen (Valtee, 2002; Kramer, Dougharty & Pierce, 2004).

Setälä (1994) huomauttaa, että muutoksen suunnittelussa ja aikatauluttamisessa tulisi ottaa huomioon tämä muutoksen psyykkisen sulattamisen viemä aika. Sulatusaikaa on haasteellista nopeuttaa ja työntekijöille tulisi antaa heidän yksilöllisiin tarpeisiinsa sopivan verran aikaa käsitellä asioita. Tätä sulatusaikaa ei kuitenkaan tulisi kuitenkaan jättää pelkästään työntekijöiden varaan, vaan johdolla ja muutoksesta vastaavilla henkilöillä tulisi toteuttaa muutosta työyhteisössä yhteisen suunnitellun ja yhteisen tekemisen pohjalta (Setälä, 1994). Juuti ja Virtanen (2009) huomauttavat myös, että muutoksen aiheuttamat tunteet ovat sitä voimakkaampia, mitä suurempi rooli niillä on työntekijän kokemusmaailmassa eli kuinka suureen rooliin työntekijät nostavat organisaatiomuutoksen.

Juuti ja Virtanen (2009) mainitsevat myös kielteisten tunteiden jäävän usein käsittelemättä. Tämä aiheuttaa helposti niiden objektivoitumisen työyhteisön johonkin tai joihinkin henkilöihin, yleensä organisaatiomuutoksen alullepanijoihin tai vetäjiin. Kielteisten tunteiden työstäminen edellytys on se, että keskeiset ihmisryhmät tunnistavat niiden olemassaolon ja auttavat käsittelemään näitä työyhteisötasoisesti. Mikäli työpaikalla ei pystytä käsittelemään näitä negatiivisia tunteita työyhteisötasoisesti, tulee negatiivisten tunteiden käsittelystä osa yksilöllistä selviytymisstrategiaa (Juuti & Virtanen, 2009).

Organisaatiomuutosta kohtaan koettuihin asenteisiin voidaan vaikuttaa tutkimusten mukaan parhaiten toiminnan myötä (Antonacopoulou & Gabriel, 2001). Muutokseen osallistuminen; sen suunnitteluun ja toteuttamiseen eli muutostoimintaan, asennoituvat tutkimusten mukaan enemmän myönteisesti, kuin ne työntekijät, joilla ei tällaisia osallistumismahdollisuuksia ole ollut (Valtee, 2000; Juuti & Virtanen, 2009; Burke, 2018). Juuti ja Virtanen (2009) korostavat, että asenteisiin vaikutetaan parhaiten juurikin toiminnan kautta, ennemmin kuin pelkän ”kasvatuksen” ja koulutuksen kautta. Näin ollen organisaatiomuutoksen läpiviennissä olisi hyvä

suunnitella tarkkaan, käytetäänkö muutoksen läpiviennissä esimerkiksi enemmän konsulttien apua vai muutokseen osallistavia toimia (Juuti & Virtanen, 2009).

Työntekijät kokevat ristiriitaa kognitiivisten, emotionaalisten sekä tarkoituksellisten reagointitapojen sisällä ja välillä organisaatiomuutosta kohtaan ja joutuu siksi arvioimaan uudelleen ja määrittelemään omia reagointitapojaan muutosta kohtaan (Pideret, 2000). Tätä ristiriitaisuutta esiintyy useimmiten koko organisaatiomuutosprosessin ajan, muuttuen yleensä muutosprosessin edetessä positiivisempaan suuntaan. Nelissen ja Van Selm (2008) osoittivat tutkimuksessaan, että etenkin muutosprosessin alussa eli muutoksen sulatusvaiheessa (Kotter, 1996), työntekijät kokivat näitä negatiivisia tunteita ja asenteita muutosta kohtaan ja näkivät hyvin vähän henkilökohtaisia vaikutus- tai hallintamahdollisuuksia omaa työtään kohtaan. Organisaatiomuutos koettiin myös heidän tutkimuksessaan organisaation yleisellä tasolla hyödylliseksi, mutta henkilökohtaisella tasolla taas ei, mikä lisää muutosvastaisuutta ja negatiivisia tunteita muutosta kohtaan. (Nelissen & Van Selm, 2008). Kuitenkin yleinen positiivinen mielentila muutosta kohtaan muuttuu prosessin edetessä yhä negatiivisempaan suuntaan, johtuen muutoksen väsyttävästä luonteesta.

Pahkinin ja Vesannon (2013) mukaan hyvässä lähtötilanteessa ovat ne työntekijät, joilla on vahvat henkilökohtaiset resurssit ja jotka ovat saaneet organisaatiolta paljon tukea jo ennen muutosta. Näitä henkilökohtaisia resursseja ovat esimerkiksi vahva tunne omasta elämänhallinnasta. Koettua hyvinvointia parantaa heidän mukaansa, jos muutoksen myötä työn itsenäisyys ja vastuullisuus lisääntyvät. Muutos voi tarkoittaa myös suotuisia vaikutuksia tulevaisuuden mielekkäämpien työtehtävien muodossa, jolloin kokemus omasta hyvinvoinnista voi lisääntyä (Pahkin & Vesanto, 2013).

Hyvinvoinnin näkökulmasta muutoksesta selviää parhaiten, kun omasta osaamisesta on varmuus ja sitä kautta on tietoisuus siitä, että muuttuvistakin työtehtävistä selviää, kehittää omaa osaamistaan ja ylläpitää omaa ammattitaitoaan jatkuvasti, tukena on hyvä johtaminen ja työyhteisö sekä oma tunne-elämä on tasapainossa ja luottaa omaan selviytymiseensä (Ponteva, 2010; Pahkin & Vesanto, 2013).

3.1 Samaistuminen

Organisaatiomuutoksen ollessa kahden organisaation yhdistyminen eli yritysintegraatio, tulee huomioida näiden kahden eri organisaation väliset eroavaisuudet niiden yksilöiden identiteeteissä sekä kulttuureissa (Katramo, yms. 2013). Eniten haastetta muutokseen tuo yritys saattaa nämä kaksi eri organisaatiota yhteen ja saada ne toimimaan yhdessä uutena kokonaisuutena (Pondeva, 2010; Katramo, yms. 2013; Burke 2018).

Käsiteltäessä yksilöä osana muutosta, täytyy Pontevan (2010) mukaan ottaa huomioon se, miten nämä yksilöt ovat osa organisaatiota. Muutoksen tuomien uusien käytäntöjen ottaminen osaksi organisaatiota kannalta vaatii tarkkaa tasapainoa vanhojen toimintojen kyseenalaistamisen ja uudenluomisen pitämisessä tasapainossa. Jos nämä muutoksen ilmiöt ovat tasapainoisessa suhteessa toisiinsa, organisaation jäsenet samaistuvat positiivisella tavalla organisaatioonsa. Mikäli tätä ei tapahdu, voivat työntekijät vieraantua siitä kokonaan tai jäädä epäselvään tilaan (Pondeva, 2010). Organisatorinen samaistuminen tarkoittaa Prattin ja Foremannin (2001) mukaan yksilön ja organisaation identiteettien yhteyttä. Tämä samaistumisprosessi perustuu organisaation ja yksilön väliseen positiiviseen yhteyteen. Samaistumattomuus tarkoittaa taas sitä, että yksilön ja organisaation identiteetit irtautuvat toisistaan aktiivisesti eli näiden välinen yhteys on negatiivinen. Jos yksilö kokee samanaikaisesti sekä samaistumisen että samaistumattomuuden tunnetta organisaation identiteettiä kohtaan, on silloin epäselvä samaistumisen tilanne. Samaistuminen voi olla myös neutraalia, jolloin yksilö ei koe samaistumisen eikä samaistumattomuuden tunnetta organisaatiotaan kohtaan. (Pratt & Foremann, 2001).

Kreiner & Asforth (2004) ovat todenneet, että samaistuminen liittyy tarpeeseen samaistua ja myönteiseen tunnetilaan. Samaistumattomuudella on taas yhteys kielteiseen tunnetilaan, kyyneisyyteen ja ahdistukseen. Epäselvä samaistuminen liittyy organisaatioidentiteetin sopimattomuuteen organisaatioon ja yksilön sisäisiin ristiriitoihin. Neutraali samaistuminen liittyy taas yksilöllisyyteen ja haluun olla pelkästään sivustaseuraajana, muttei eristäytyjänä. Epäselvästi samaistuneet työntekijät ovat välitilassa, mikä on organisaation kannalta haaste, sillä he voivat organisaation toiminnan seurauksena joko lähentyä ja suhtautua organisaatioon positiivisesti tai loitontua tästä kokonaan (Kreiner & Ashforth, 2004).

Organisaatioissa on siis olemassa kirjo erilaisia identiteettejä. Muutoksessa ja etenkin kahden organisaation yhdistymisessä on haasteena juurikin näiden kaikkien identiteettien ylläpito (Pratt & Foremann, 2000). Ongelmia syntyy silloin, jos näitä kaikkia olemassa olevia identiteettejä yritetään ylläpitää, mutta ei etsiä niiden välisiä yhteisvaikutuksia (Ponteva, 2010). Kuitenkin huomioitavaa on myös se, ettei näistä moninaisista identiteeteistä voida poistaa radikaalisti tiettyjä identiteettejä, sillä silloin riskinä on jonkun ryhmän vieraantuminen kokonaan organisaatiosta (Pratt & Foremann, 2000).

Näiden moninaisten identiteettien valjastaminen uudeksi kokonaisuudeksi saattaa vähentää vieraantumisen tunnetta ja keskinäistä kilpailua uudessa organisaatiossa. Tämä yhdistäminen voi kuitenkin samaan aikaan Pontevan (2010) mukaan tehdä organisaatiosta joustamattomamman ja kankeamman. Jos nämä kaksi lähellä olevaa identiteettiä yhdistyy ja muodostaa uuden yhteisen identiteetin, mutta käytännön työelämässä nämä molemmat pitävät silti identiteettinsä, yhdistyminen on ollut vain näennäistä eikä se ole tapahtunut tarpeeksi kokonaisvaltaisesti (Pratt & Foreman, 2000).

Usein kuitenkin muutosta toteuttaessa on kuitenkin Pontevan (2010) niin kiire, ettei tätä identiteettien yhdistämistä ehditä toteuttaa tarpeeksi kokonaisvaltaisesti. Tällöin usein valitaan uudelle organisaatiolle jokin tietty identiteetti pikaisesti, jota lähdetään toteuttamaan eikä organisaatiossa olemassa oleviin identiteetteihin perehdytä tarpeeksi. Muutoksen sisäistäminen vie oman aikansa, ja tälle tulisikin riittävästi varata aikaa. Mikäli työntekijä näkee itsensä ja työnsä osana organisaatiota myös muutoksen jälkeenkin, on muutos luontevaa organisaation toimintaa (Ponteva, 2010).

Organisaation johto ja esimiehet voivat Juutin ja Virtasen (2009) mukaan omalla johdonmukaisella ja samankaltaisella toiminnallaan tukea henkilöstöä tässä samaistumisen prosessissa. Etenkin muutoksen myönteisen ja organisaation toimintaa rikastuttavan luonteen korostaminen on sekä samaistumisen prosessissa että koko organisaatiomuutoksen onnistumisessa tärkeää (Juuti & Virtanen, 2009). Olennaista organisaatiomuutoksen kannalta on myös sen yksilön hyvinvoinnin lisääminen. Ponteva (2010) toteaa teoksessaan, että kun yksilö vapaaehtoisesti

muuttaa käyttäytymistään, se lisää hänen hyvinvointiaan. Tämä hyvinvointi taas lisää myönteistä näkemystä muutoksista. Mikäli työntekijä ei pääse hyödyntämään omaa osaamistaan kokonaisvaltaisesti tai joutuu uhrautumaan organisaation puolesta, aiheuttaa se turhautuneisuuden tunnetta ja hyvinvoinnin laskua. Oman osaamisen kehittäminen onkin tärkeää muutoksiin suhtautumisessa ja jatkuvien muutosten perässä pysymisessä sekä innon herättämisessä tulevaisuutta kohtaan. (Ponteva, 2010).

Pontevan (2010) mukaan tätä myönteistä suhtautumistapaa muutosta kohtaan ja intoa voidaan kuvata termillä muutostunto. Muutostuntoa saadaan aikaan tunnistamalla organisaation työntekijöiden sisäinen motivaatio, lisäämällä heidän hyvinvointiaan, kehittämällä heidän osaamistaan ja helpottamalla heidän samaistumistaan organisaatioon. Muutos tarkoittaa aina jostakin luopumista ja se on yleensä vaikeaa, jos sille ei ole varattu tarpeeksi aikaa. Muutoksen tuomiin uusiin toimintatapoihin ja kulttuuriin kiinnittyminen ja näihin sitoutuminen. Kun työntekijä hyväksyy muutoksen syyt, on hänellä paremmat edellytykset uuden omaksumiselle (Ponteva, 2010). Haasteelliseksi Ylikosken ja Ylikosken (2009) mukaan tämä tekee se, että organisaatioissa työskentelee paljon ihmisiä, joiden kaikkien pitäisi käydä nämä asiat perusteellisesti läpi. Tästä johtuen organisaatiossa pitäisi vallita luottamuksellinen ilmapiiri sekä lupa antaa aikaa vanhasta luopumiselle (Ylikoski & Ylikoski, 2009).

Ponteva (2010) osoittaa teoksessaan, että mikäli työntekijä kokee organisaation arvot, toimintatavat ja tavoitteet omikseen, haluaa hän todennäköisemmin olla osana organisaatiota. Mitä paremmin työntekijä myös tietää tehtävänsä, tuntee organisaationsa, näkee oman työnsä osana suurempaa kokonaisuutta ja pystyy vaikuttamaan tähän omaan työhönsä sekä on ylpeä omasta työstään ja organisaatiostaan, sitä enemmän hänen halunsa olla osa organisaatiota vahvistuu (Ponteva, 2010).

Työntekijät siis suhtautuvat usein työhönsä ja työpaikkaansa hyvin tunnepitoisesti (Ponteva, 2010). Mikäli työntekijä kokee vahvaa halua liittyä organisaatioonsa ja on innostunut työstään, on hän myös paljon motivoituneempi ja sitoutuneempi työhönsä sekä organisaatioonsa. Tällaisessa tilanteessa hänen on myös paljon helpompi työskennellä tehokkaasti oman työpaikkansa

eteen sekä suhtautua muutokseen (Ponteva, 2010). Kuitenkaan pelkkä halu olla osa organisaatiota ei aina riitä. Tämän lisäksi tarvitaan tunnetta organisaatioon kuulumisesta. Mikäli työntekijä ei pysty vaikuttamaan työhönsä, työ ei ole tarpeeksi itsenäistä eikä hän saa mielestään tarpeeksi tietoa organisaatiosta, kokee työntekijä helpommin organisaation vieraaksi. Työntekijän kokiessa työnsä merkitykselliseksi ja organisaatiolle tärkeäksi sekä saavansa käyttää tunteita työssä, organisaation osana toimiminen voimistuu huomattavasti (Ponteva, 2010).

Organisaatioon kiinnittyminen voi olla kuitenkin myös haitallista muutokselle. Jos kiinnittyminen on liiallista, voi vanhasta luopuminen olla liian hankalaa etenkin nopean muutoksen keskellä. Yleensä heikompi kiinnittyminen organisaatioon heikentää työtehokkuutta, mutta muutostilanteessa se voi helpottaa uuteen kiinnittymistä (Ponteva, 2010).

Hyvinvointi, itsenäisyys ja yhteisöllisyys ovat siis ihmisen perustarpeita ja mikäli nämä täyttyvät työssä ja työntekijä kokee sisäistä motivaatio organisaatioon samaistuminen ja työtehokkuus voimistuvat (Pratt & Foremann, 2000). Etenkin muutostilanteissa työntekijät luonnollisesti alkavat kokemaan häilyvyyttä suhteessa työhönsä ja organisaatioonsa. Tästä Ponteva (2010) on luonut muutoksen kokemisen nelikentän, jossa tätä häilyvyyttä ja ristiriitaisien tunteiden esiintymistä kuvataan.



KUVIO 2. Muutoksen kokemisen nelikenttä (Ponteva, 2010, 36)

Nelikentän ensimmäinen laatikko vieraantuminen työstä ja samaistuminen organisaatioon (eli kuuliaisuus) kuvastaa Pontevan (2010) mukaan sitä, miten yksilö haluaa olla kuuliaisesti osa organisaatiota. Muutoksen myötä oma työ tai suhde siihen voi muuttua niin, että organisaatioon samaistumisen jatkuessa vieraantuminen työstä on kuitenkin jo alkanut. Kiinnittyminen työhön ja samaistuminen organisaatioon (innostus) taas kuvastaa sitä, kuinka työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi ja haluaa olla osana organisaatiotaan. Alarivin ensimmäinen osassa oleva vieraantuminen työstä ja etääntyminen organisaatiosta (kynisyys ja välinpitämättömyys) kuvaavat taas sitä, miten työntekijä kokee tilanteensa, jos hän on menettänyt uskonsa organisaatiota kohtaan ja yksilöstä on tullut pelkästään työn tekemisen apuväline (Ponteva, 2010).

Viimeinen kohta eli kiinnittyminen työhön ja etääntyminen organisaatiosta (omapäisyys ja kapinallisuus) kuvaavat työntekijän kokemaa tilaa, jossa hän on ylpeä omasta työstään ja haluaa tehdä tätä omapäisesti, mutta organisaatio on sinänsä menettänyt merkityksensä. Näistä yllä esitetyistä kohdista muodostuu muutosprosessin neljä perusasennetta organisaatiossa samaistumisen ja työhön kiinnittymisen kannalta (Ponteva, 2010).



KUVIO 3. Neljä perusasennetta muutoksessa (Ponteva, 2010, 37).

3.2 Asenteet

Asenteet liittyvät Pideritin (2000) mukaan olennaisesti organisaatiomuutoksen tutkimukseen. Asenteet koostuvat kolmesta eri ulottuvuudesta, joita ovat kognitiivinen, emotionaalinen sekä intentionaalinen. Nämä kaikki ulottuvuudet ovat myös osa muutosvastarintaa. Asenteen kognitiivinen ulottuvuus tarkoittaa yksilön uskomuksia tiettyä asiaa kohtaan, emotionaalinen tunnekokemuksia tätä tiettyä asiaa kohtaan ja intentionaalisuus taas tarkoittaa yksilön aikeita toimia tulevaisuudessa tätä tiettyä asiaa kohtaan. Nämä eri ulottuvuudet voivat olla sekä positiivisia että negatiivisia ja työntekijöiden kokemat ääripäät näistä voivat vaihdella hyvinkin paljon muutoksen aikana. Koetut asenteet ja tunteet voivat olla myös hyvin paljon ristiriidassa keskenään, ja tämä voi ilmentyä jopa yhtäaikaaisesti (Piderit, 2000).

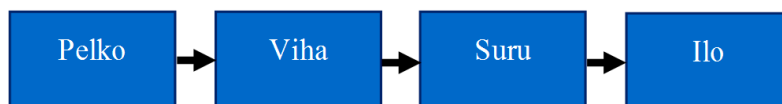
Työntekijöiden kokemiin ajatuksiin voidaan vaikuttaa johtoryhmän osalta hyvin nopeastikin, mutta tunteiden ja asenteiden muuttaminen negatiivisista positiivisiksi vie enemmän aikaa (Luukkala, 2011). Ristiriitaisuuden kokemiselle ja käsittelylle tulisikin varata riittävästi aikaa. Asenteiden, tunteiden ja ajattelun prosessit ovat dynaamisia ja monimuotoisia, kuten muutos itsessäänkin, joten sen tarkastelu on muutoksen onnistumisen varmistamisessa tärkeää (Piderit, 2000).

3.3 Tunteet

Tunteet voidaan yhdistää ajatteluun, tapaan, jolla asiat nähdään ja kuinka näihin suhtaudutaan. Tunteet toimivat myös motivaattorina toimimaan tietyllä tavalla (Antonacopoulou & Gabriel, 2001). Etenkin muutostilanteen eteen tuomat tunteet ja näiden voimakkuus voivat Luukkalan (2011) vaihdella yksilöittäin hyvinkin paljon. Yleisimpiä muutostilanteessa koettuja tunteita ovat pelko, viha, suru ja ilo. Muutostilanne voi nostaa esille myös alitajunnassa olleita asioita ja näiden nostattamia tunteita pintaan eikä yksilö välttämättä tästä johtuen ymmärräkään, miksi hän kokee juuri näitä tunteita (Luukkala, 2011). Muutostilanne voi nostaa myös pintaan itse muutosta edeltäneitä epäkohtia ja pinnan alla kehittyneitä negatiivisia tunteita ja epäkohtia, joten muutoksen pintaan nostamat tunteet eivät kuitenkaan välttämättä suorana johdu itse muutoksesta (Antonacopoulou & Gabriel, 2001).

Muutosprosessi etenee tunnetasollakin vaiheittain ja vie oman aikansa sen käsittelyssä. Ensin tulee tieto muutoksesta, se pitää ymmärtää ja lopuksi vielä hyväksyä (Pahkin & Vesanto, 2013). Pelon tunne on yleensä ensimmäisiä tunteita, mitä muutos yksilössä herättää (Luukkala, 2011). Ihminen luonnostaan suhtautuu uuteen ja tuntemattomaan hieman pelokkaasti, sillä aikaisemmin ihmisen historiassa muutos merkitsi vaaraa (Juuti & Virtanen, 2009). Yleisiä pelkoja, mitä muutos yleensä yksilöissä herättää, on pelko oman työpaikan tai -aseman menettämisestä tai ettei opi ja sisäistä muutoksen mukana tuomia uusia tapoja ja käytäntöjä. Huolenaiheita herättävät myös jo saavutettujen etujen menettäminen sekä pelko siitä, ettei omaa työtä arvostettaisi enää ja työpaikan joustavuus ja yhteisöllisyys heikkenisi (Antonacopoulou & Gabriel, 2001; Juuti & Virtanen, 2009).

Pelon jälkeen työntekijöillä nousee useimmiten päällimmäiseksi tunteeksi viha. Luukkalan (2011) mukaan vihan tunne nousee useimmiten vahvistamaan yksilön itsetuntoa ja antamaan rohkeutta. Se voi myös auttaa työntekijöitä ilmaisemaan omia eriäviä mielipiteitään sekä ottaa kantaa asioihin ja tuoda mahdollisia epäkohtia ilmi. Pelon ja vihan jälkeen nousee yleensä suru vanhasta luopumisen ja poisoppimisen takia (Luukkala, 2011). Muutoksen hyvät puolet huomataan usein vasta pitkän ajan jälkeen, jolloin tunteet muutosta kohtaan alkavat vaihtua iloksi ja uuden hyväksyminen käynnistyy. Ilon vaiheessa ihminen myös sitoutuu työhönsä uudelleen (Pahkin & Vesanto, 2013).



KUVIO 4. Tunteiden prosessi muutostilanteessa. (Luukkala, 2011).

Armenakis ja Bedeian (1999) mukaan muutoksessa herää useimmiten pintaan todella voimakkaita tunnereaktioita. Näitä reaktioita ovat organisaatioon sitoutuminen, tyytyväisyys omaa työtään kohtaan, vastaanottavaisuus muutokselle, kyynisyys, sitoutuminen sekä stressi. (Armenakis & Bedeian, 1999). Pideret (2000) jatkoi tätä organisaatiomuutoksen moniulotteisuuden ilmiötä liittämällä nämä yksilöiden erilaiset reagoitavat moniulotteisiksi asenteiksi. Asenteet voidaan jaotella kolmeen eri ryhmään niiden rakenteen kautta; kognitiivisiin asenteisiin eli

uskomuksiin, tunteisiin liittyviin asenteisiin eli yksilöllisiin tunnekokemuksiin sekä tarkoituksellisiin asenteisiin eli omiin arviointeihin organisaatiomuutosta kohtaan johtuen menneisyyden tapahtumista tai tarkoituksellisesta käyttäytymisestä. Jokainen näistä ryhmistä vaihtelee negatiivisten ja positiivisten reaktioiden välillä (Pideret, 2000).

Näistä yksilöllisistä tunnekokemuksista etenkin epävarmuus on todettu tutkimuksissa yhdeksi suurimmista psykologisista rasitteista organisaatiomuutosprosessin aikana ja sen jälkeen (Bordia, yms. 2004). Muutosviestintä on etenkin tämän epävarmuuden hälventämisessä erittäin tärkeässä asemassa. Laadukas ja organisaatiolle sopivaksi suunniteltu muutosviestintä vähentää epävarmuuden tunnetta sekä lisää työntekijöiden hallinnantunnetta omien henkilökohtaisten olosuhteiden organisaatiomuutosta ja työtyytyväisyyttä kohtaan (Kramer, yms. 2004).

Muutoksessa etenkin hallinnan tunne saattaa horjua, sillä muutos tuo mukanaan epävarmuuden sekä tietämättömyyden tulevaisuudesta. Tunteet kuuluvat luonnollisena osana myös työpaikkoja, sillä ne ohjaavat kaikkien ihmisten elämää ainakin joissakin määrin ja samalla ne ratkaisevat myös suhtautumisemme muutokseen. Työyhteisössä elävät samat tunteet kuin yksilöillä, sillä organisaatiot ovat olemassa vain niihin liittyneiden ihmisten kautta (Pahkin & Vesanto, 2013). Muutos usein käynnistääkin Pontevan (2010) mukaan järjen ja tunteiden välisen vuoropuhelun. Tunteitaan ei voi pakottaa, joten etenkin muutostilanteessa on tärkeä olla rehellinen omille tunteilleen (Ylikoski & Ylikoski, 2009). Organisaatiossa tunteiden tarkastelu on moninaista, sillä siihen vaikuttaa useiden eri yksilöiden tunteet ja ne voivat olla hyvinkin erilaisia keskenään. Haastetta tuo myös näiden tunteiden eri tasot, sillä ne voivat ilmetä sekä tietoisella että tiedostamattomalla tasolla.

Ponteva (2010) toteaa myös, että tunteilla on myös ominaisuus heijastua toisiinsa, joten myönteisten tunnetilojen levittäminen ja alullepaneminen ovat muutoksen onnistumisessa kulmakiviä. Työntekijät kiinnittävät itsensä organisaatioon tunteiden avulla ja mitä paremmin työntekijät kiinnittävät itsensä, sitä myönteisemmin he muutokseen suhtautuvat ja sitoutuvat (Juuti & Virtanen, 2009; Ponteva, 2010).

Muutoksia voi tulla työelämässä useampia peräkkäin tai jopa päällekkäin, jolloin edellistä muutosta ei olla saatu vielä vakiinnutettua, kun toinen on jo tiedossa (Burke, 2018). Henkinen muutosprosessi voi olla vielä kesken, kun uuden muutoksen shokkivaihe jo alkaa. Muutokset tulisi kuitenkin saada käsiteltyä loppuun, jotta työntekijä olisi valmis uuteen alkuun (Pahkin & Vessanto, 2013).

3.4 Muutosvalmius

Yksilöiden ja koko organisaation muutosvalmius vaikuttaa myös siihen, kuinka organisaatiomuutos yksilötasolla koetaan ja kuinka muutoksen läpiviennissä onnistutaan (Juuti & Virtanen, 2009; Miake-Lye, Delevan, Ganz, Mittman & Finley, 2020). Muutoksille altis toimintakulttuuri parantaa tätä muutosvalmiutta ja sen kokemisen tasoa. Muutoksille alttiin toimintakulttuurin omaavat organisaatiot pystyvät paremmin ennakoimaan muutostarpeita ja paremmin toteuttamaan näitä vaadittavia muutoksia (Juuti & Virtanen, 2009). Tällaisen muutoksille alttiin kulttuurin rakentaminen on haasteellista ja vie paljon aikaa, mutta nopeuttaa muutoksen läpiviientä kaikinensa (Miake-Lye, yms. 2020). Muutoksille altis toimintakulttuuri määrittelee Juutin ja Virtasen (2009) mukaan muun muassa sen, miten organisaatio pärjää kilpailussa, mukautuvatko ne muutoksiin vai vaikuttavat itse muutostekijöiden syntyyn, miten niitä uudistetaan ja miten niiden demografinen rakenne vaikuttaa uusiutumiseen.

Muutosvalmiuteen vaikuttaa omalta osaltaan edellä mainittu organisaatorakenne, huomioiden muun muassa demografisen puolen sekä organisaation koon. Ekologisen organisaatioteorian näkökulmasta organisaation koko liittyy muutosvalmiuteen ja muutoshalukkuuteen (Juuti & Virtanen, 2009). Yleensä suuremman kokoluokan organisaatiot korostavat omassa toiminnassaan enemmän ennakoivuutta, mutta taas saattavat samalla ajautua jäykkiin ja formaaleihin toimintatapoihin, mitkä estävät muutoskyvykkyyttä. Nykyään korostetaankin tämän johdosta matalan hierarkian organisaatioita, koska matalalla hierarkialla on tutkimusten mukaan yhteys joustavuuteen ja muutosherkkyyteen (Burke, 2018).

Muutosvalmiuden jatkumon toisessa päässä voidaan nähdä sijaitsevan muutosvastarinnan käsite (Piderit, 2000; Juuti & Virtanen, 2009) on hyvin yleinen organisaatiomuutosten tutkimuksessa. Usein muutosvastarintaa käsittelevissä tutkimuksissa kuitenkin keskitytään tämän negatiivisiin puoliin ja vaikutuksiin, vaikka muutosvastarinnassa on myös positiivisia vaikutuksia (Piderit, 2000; Antonacopoulou & Gabriel, 2001; Gunnar, 2015). Muutosvastarinnasta voi tulla esille työntekijöiden kokemia epäkohtia muutoksesta tai muutoksessa toimimattomia käytäntöjä tai toimintatapoja, joten esimiehillä pitäisi suhtautua tähän uteliaasti negatiivisen suhtautumisen sijaan (Piderit, 2000). Työntekijöitä tulisikin kannustaa avoimeen keskusteluun niin esimiesten kuin koko organisaatiokulttuurin osalta, jotta nämä epäkohdat tulisivat mahdollisesti esille (Antonacopoulou & Gabriel, 2001; Juuti & Virtanen, 2009).

Muutosvastarinta onkin luonnollinen osa muutosprosessia ja sitä esiintyy herkästi siirryttäessä tutustua tuntemattomaan ja ihmismielen alkaessa jäsenellä tätä (Piderit, 2000). Yleensä muutosvastarintasyytökset kohdistuvat johtoporrasta alempien tason työntekijöihin (Bovey & Hede, 2001).

Organisaatiomuutosten johtajat usein uskovat, että mikäli muutos johdetaan ja hoidetaan mahdollisimman hyvin ohjeiden mukaan, henkilöstö sitoutuu tähän ja motivoituu työskentelemään muutoksen eteen (Lewis, Romanaggi & Chapple, 2010). Näin ei kuitenkaan aina ole, vaan muutoksen vastustaminen on luonnollinen reaktio organisaatiomuutoksen julkistamiseen. Muutosvastarintaisuuden kokeminen on hyvin yleistä, ja lähes kaikki työntekijät kokevat tämän jossain vaiheessa muutosprosessia (Burnes, 2011). Lewis, Romanggai ja Chapple (2010) huomauttavat, että muutosvastarintaisuuden luonnollisuuden ymmärtäminen auttaa johtajia luomaan toimintatapoja, joiden avulla henkilöstö pääsee tästä muutosvastarintaisuuden tilasta nopeammin eteenpäin ja saavuttaa muutoksen hyväksymisen tason aikaisemmin.

Kuten Lewis, Romanaggi ja Chapple (2010) tutkimuksissaan ovat osoittaneet, aikaisemmat kokemukset, olivat ne sitten positiivisia tai negatiivisia, voivat kuitenkin vaikuttaa negatiivisesti myös uuteen nykyiseen muutokseen suhtautumisessa. Muutoksen vaikutukset ovat kumulatiivisia, joten aikaisempien läpikäytyjen muutosten määrä voi vaikuttaa pidemmällä aikavälillä

siihen, ettei henkilöstö kykene vastaanottamaan enempää muutosta vastaan ainakaan tiettyyn aikaväliin saakka. (Lewis, Romanaggi & Chapple, 2010).

3.5 Esimiehen tarjoama tuki

Yksi tehokkaimmista keinoista vaikuttaa näihin yksilön tunteisiin ja kokemukseen on Lewisin, Romanaggin ja Chapplen (2010) mukaan antaa heille yksilöllistä huomiota ja aikaa. Tämän avulla on helpompaa osoittaa henkilöstölle se, että heidän tunteillaan, huolilla, ongelmilla sekä panostukselle annetaan painoarvoa ja nämä huomioidaan (Lewis, Romanaggi & Chapple, 2010). Yksi suurimmista syistä organisaatiomuutoksen epäonnistumiselle on työntekijöiden kokemus siitä, ettei heitä kuulla eikä huomioida (Burke, 2018). Tästä syystä yksilöllinen huomiointi ja esimiehen tarjoama tuki ovat avainasemassa organisaatiomuutokseen motivoinnissa.

Esimiehen rooli muutoksen prosessissa on siis erittäin tärkeä (Kotter, 1996; Nelissen & Selm, 2008; Burke, 2018). Etenkin silloin, kun organisaatiomuutos on transformaationaalista ja valankumouksellista, jossa uudistuvat organisaation missio, arvot, strategia sekä koko kulttuuri, on organisaation johto päävastuussa näiden onnistuneessa läpiviennissä (Burke, 2018). Esimerkkinä toimiminen, muutoksesta tiedottaminen, viestintä ja muutoksen seuraaminen ovat kaikki etenkin johdon vastuulla (Battilana, yms. 2010). Myös muutosta toteuttava organisaation koko on suoraan yhteydessä siihen, minkälaista johtamista kyseisessä organisaatiossa tarvitaan. Mitä suurempi organisaatio on, sitä enemmän esimiehillä täytyy painottaa ja kiinnittää erityishuomiota muutosvaiheiden läpikäymiseen ja -vientiin (Juuti & Virtanen, 2008). Tutkimukset ovat näyttäneet, että mitä enemmän työntekijät ovat olleet tyytyväisiä johdon tiedonantoon ja kommunikointiin, sitä enemmän he kokevat muutoksen kaikissa vaiheissa positiivisia tunnetiloja organisaatiomuutosta kohtaan (Nelissen & van Selm, 2008).

Esimiesten on tärkeä huomioida heidän työntekijöidensä yksilöllisiä ominaisuuksia, osaamisiaan ja eroavaisuuksia, jotta he pystyvät tukemaan yksilöitä heidän muutosprosessissaan. Muutosprosessien ollessa usein hyvin nopeatempoisia tuottaa se omat haasteensa yksilölliselle huomioinnille (Ponteva, 2010).

Nykypäivänä menestyvät yritykset ovat Pontevan (2010) mukaan sellaisia, jotka hallitsevat muutosprosessinsa, arvostavat henkilöstöään ja ovat sisäistäneet työntekijöiden jatkuvan osaamisen kehittämisen. Tämä osaamispääoma on yksi yrityksen tärkeimmistä kilpailueduista. Työntekijät ovat asiantuntijoita, joiden tieto ja osaaminen tulisi muuttaa organisaation yhteiseksi toiminnaksi ja osaamiseksi. Tämä prosessi vaatii esimieheltä taitoa kehittää ja johtaa osaamispääomaa, mutta myös samaan aikaan se edellyttää myös organisaation rakennetta, joka mahdollistaa tämän osaamisen kehittämisen, ihmisten välisen vuorovaikutuksen sekä hankitun osaamisen viemisen osaksi käytännön tekemistä (Ponteva, 2010).

Ponteva (2010) huomauttaa myös muutoksen läpiviennissä olennaiseen ja muutoksen positiivisiin puoliin keskittymisen. Muutostilannetta hankaloittaa johdon aseman huomioiden se, jos organisaatiossa yritetään muuttaa liikaa asioita samanaikaisesti, sillä työntekijöillä on haasteellisempaa omaksua useita muuttuvia asioita yhtä aikaa. Esimiesten asema on muutoksessa usein hankala, sillä he eivät välttämättä ole saaneet omalta esimieheltään tarvittavia tietoa ja tukea, vaikka heillä samanaikaisesti täytyy sitä alaisilleen tarjota. Myös esimiehet itse tarvitsevat tukea omalta esimieheltään (Ponteva, 2010). Esimiehillä olisi hyvä tunnistaa myös ensin omat tunnetilansa muutosta kohtaan, jotta he voivat tarjota tätä tukea myös alaisilleen (Juuti & Virtanen, 2009).

4 Tutkimusasetelma ja menetelmät

4.1 Tutkimuskysymykset

1. Miten toimihenkilöt ja alemmat esimiehet ovat kokeneet organisaatiossaan alkaneen muutoksen?
2. Miten toimihenkilöt ja alemmat esimiehet kuvaavat kokemuksiaan ja näkemyksiään alkaneesta muutoksesta omaan asemaansa liittyen?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla oli tarkoitus saada vastauksia tutkimuksen tavoitteen selvittämää työntekijöiden kokemuksia yleisesti muutoksen alkuvaiheeseen liittyen. Toisen kysymyksen tarkoituksena oli selvittää tarkemmin, miten työntekijät kokevat tämän muutoksen vaiheen vaikuttavan heidän asemaansa työssä, kuten heidän vaikutusmahdollisuuksiinsa ja mahdollisuuksiin edetä vaativimpiin työtehtäviin työpaikallaan.

4.2 Tapaustutkimus

Tutkimukseni on tapaustutkimus, jossa tutkitaan yksittäistä tapahtumaa tai yksilöä käyttämällä eri menetelmillä hankittua tietoa. Tyypillistä tapaustutkimukselle on Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan valita tutkimuskohteeksi yksittäinen tilanne, tapahtuma tai joukko tapahtumia, joiden tarkastelussa kiinnostuksen kohteena ovat usein prosessit. Näin ollen se soveltuu hyvin myös oman tutkimukseni strategiaksi, sillä tutkimukseni kohteena on yksittäinen organisaatio ja sen sisällä tapahtuva tietty muutoksen vaihe. Tapaustutkimuksessa pyritään Yinin (1994) mukaan kuvaamaan, tutkimaan ja selittämään tapauksia pääasiassa miten- ja miksi-kysymysten avulla. Näin on myös oman tutkimukseni kohdalla, sillä pyrin vastaamaan tutkimuksellani yllä oleviin kysymyksiin siitä, miten työntekijät muutoksen kokevat.

Tapaustutkimuksen tavoitteena ei ole löytää yleistyksiä, vaan kuvata tiettyä ilmiötä syvemmin. Keskeistä tapaustutkimukselle on myös sen kontekstuaalisuus, sillä tapauksen ymmärtämisessä

on olennaisena osana sen kontekstin ymmärtäminen (Yin, 1994). Oman tutkimukseni kontekstina tulee ottaa huomioon juurikin muutoksen alkuvaihe, sekä molempien organisaatioiden rakenne ja niissä aikaisemmin tapahtuneet muutokset, sillä ne olennaisesti vaikuttavat myös meillä olevaan muutokseen.

Olennaista tapaustutkimukselle on siis se, että tutkittava tapaus muodostaa kokonaisuuden (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Omassa tutkimuksessani muutoksen alkuvaihe ja sen kokevat työntekijät muodostavat tällaisen kokonaisuuden yhdessä. Tapaustutkimuksen hyödyntäessä useita erilaisia tiedonkeruu- ja analysointitapoja, ei sitä voida Yinin (1994) mukaan pitää ainoastaan aineistonkeruun tekniikkana. Näin ollen tapaustutkimuksen teko ei siis rajoita menetelmävalintoja, vaan käytössä ovat niin kvalitatiiviset kuin kvantitatiivisetkin menetelmät (Yin, 1994). Näin ollen omassakin tutkimuksessani on hyödynnetty tätä monimenetelmäisyyden mahdollisuutta.

4.3 Monimenetelmäisyys

Jo vuodesta 1950 asti on ollut tutkijoiden toimesta väitteitä siitä, että monimenetelmäisyys lisää tutkimuksen tulosten luotettavuutta useampien menetelmien yhdistämisen avulla (Campbell & Fiske, 1959) Myöhemmin 2000-luvulla tämä monimenetelmäisyys on saanut lisää kannatusta ja sitä on pidetty jopa uudenlaisena tuoreena tapana tutkia, jolloin tutkittavasta aiheesta saataisiin tietoa aiempaa perusteellisemmin ja laadukkaasti (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Monimenetelmäinen tutkimus tarkoittaa Creswellin ja Plano Clarkin (2007) mukaan määrällisen eli kvantitatiivisen sekä laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen yhdistämistä. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan tietoa ilmiön yleisyydestä ja trendeistä ilmiöön liittyen, kun taas kvalitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan enemmän syvempää tietoa yksilöiden perspektiivistä aiheeseen liittyen (Creswell & Plano Clark, 2007). Monimenetelmäisen tutkimuksen peruseriaate on se, että laadullisen ja määrällisen tutkimuksen yhdistäminen luo parempaa ymmärrystä kuin jompikumpi tutkimusmuoto yksinään (Creswell, 2009). Monimenetelmäisyyden avulla myös asettaa sellaisia tutkimuskysymyksiä ja -ongelmia, mihin laadullinen tai määrällinen lähestymistapa ei yksinään kykene vastaamaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Laadullisessa tutkimuksessa yleistä ei voida Hirsijärven, yms. (2014) mukaan tehdä suoraan aineistosta, vaan tästä aineistosta tehdyistä tulkinnoista. Laadullisen tutkimuksen pääperiaatteena ei ole tehdä päätelmiä aineistosta yleistettävyyden näkökulmasta, vaan saada osviittaa tutkittavasta ilmiöstä muita vastaavanlaisia tapauksia varten. Tällöin yleistettävyyden yksi kriteereistä onkin tarkoituksenmukainen aineiston kokoaminen (Hirsijärvi, yms. 2014). Tutkittavien olisi tärkeä suhtautua myönteisesti tutkimukseen ja olla siitä kiinnostuneita sekä tutkittavien tulee olla tarkkaan valittuja ja tutkimuksen tarkoitukseen sopivia sekä harkittuja (Tuomi & Sarajärvi, 2012; Eskola & Suoranta, 2014).

Monimenetelmäisyys on siis perusteltua käyttää silloin, kun ilmiö on monitasoinen. Kuten Creswell ja Plano Clark teoksessaan (2007) ovat ilmaisseet, etenkin organisaatioita tutkittaessa on hyödynnetty monimenetelmäisyyttä tutkimustapana. Monimenetelmällisen tutkimuksen avulla voidaan täydentää määrällistä tutkimusta laadullisesta tutkimuksesta saatavalla tiedolla ja näin ollen selittää molemmista metodeista saatuja tuloksia. Monimenetelmällisyyden avulla saadaan siis syvempää tietoa monitasoista ilmiöistä (Creswell & Plano Clark, 2007). Pro gradu aiheena oleva organisaatiomuutos ja sen herättämät yksilöiden kokemukset ovat itsessään myöskin monitasoista ilmiötä, joiden syvempi tarkastelu monimenetelmäisyyden avulla on kannattavampaa kuin pelkän yhden tutkimusmenetelmän avulla.

Tavanomaisesti monimenetelmäinen tutkimus tapahtuu Creswellin (2009) mukaan kahdessa eri osassa, tutkijan valitessa kumpaa tutkimustapaa haluaa missäkin järjestyksessä käyttää. Yleensä määrällinen osuus tuotetaan ensin ja tästä saatuja tietoja hyödynnetään laadullisen tutkimuksen laatimiseen ja läpiviemiseen (Creswell, 2009). Monimenetelmäisyys voi Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan kuitenkin toimia myös samassa kyselyssä tai valitussa tutkimustavassa. Strukturoitu kysely, jossa on sekä valmiiksi asetettuja kysymyksiä että avoimia kohtia, on esimerkki tällaisesta tutkimustavasta. Avointen osuuksien lukumäärä ja vastaavuus määrällisen osuuden kanssa täytyy kuitenkin sijoittua tasavertaiseen luokkaan ja useampaan kuin muutamaan kohtaan, jotta voidaan puhua monimenetelmäisestä kyselystä (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Omassa tutkimuksessani käytetty kyselyä ja kyselyn runkoa voidaan pitää juurikin näillä perustuen mo-

nimenetelmäisenä, sillä siinä on jokaisen kysymyskohdan jälkeen mahdollisuus avoimille vastauksille sekä lopussa vielä erillinen avoimen kertomuksen ja palautteen kohta. Näin ollen kyselyssäni esiintyy lukumäärällisesti saman verran molempien metodien kysymyksiä.

Oman pro gradu -tutkimukseni rakenteena on määrällisen tiedon vahvistamisen malli (Creswell & Plano Clark, 2007). Tämän mallin tarkoituksena on luodun kyselyn määrällisestä aineistosta saadun tiedon vahvistaminen kyselyyn sijoitettavilla avoimilla kysymyksillä. Avointen kysymysten avulla muuten määrällistä tietoa saadaan vahvistettua ja syvennettyä. Tällaisen mallin avulla saadaan yhden kyselyinstrumentin avulla kerättyä helposti molempaa dataa. Avoimet kysymykset antavat moniulotteisemman kuvan sekä työkaluja ymmärtää yksiulotteisempia määrällisiä kysymyksiä (Creswell & Plano Clark, 2007).

Kyselyt ovat yleensä määrällisiä eli kvantitatiivisia niiden antaessa lukuja vastauksina. Niitä voidaan kuitenkin Tuomen ja Sarajärven mukaan (2018) myös hyödyntää laadullisen tiedon tuottamisen välineenä ja aineistonkeruutapana. Kyselyt ovat myös valmiiksi strukturoituja, joten niitä useimmiten hyödynnetään määrällisessä tutkimuksessa (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Kyselylomake on Metsämuurosen (2011) mukaan yksi perinteisimmistä tavoista kerätä tutkimusaineistoa, sillä sen avulla on helppo saavuttaa suuriakin joukkoja tutkittavan aiheen tiimoilta. Kyselyn kysymystenasettelu ja muotoilu tulee olla tarkoin harkittua ja mahdollisimman yksiselitteistä, jotta ne ovat mahdollisimman helposti tulkittavia. Kysymykset eivät saa myöskään olla johdattelevia (Metsämuuronen, 2011)

Kvantitatiivisen aineiston keruu alkoi Webropol -kyselyllä, joka oli Likert-asteikollinen. Tästä saaduista tuloksista rakentui tutkimusjoukko, johon kuului 201 työntekijää. Kvantitatiivisen osuuden tutkimusmateriaalia varten rakensin strukturoidun kyselylomakkeen, jonka kysymykset pohjautuvat organisaatiomuutosten teorioihin. Kysymykset pohjautuivat teorioihin siten, että kysymysten muotoilussa peilattiin organisaatiomuutosteorioissa ja aikaisemmissa tutkimuksissa ilmi tulleita seikkoja, mitkä liittyvät olennaisesti organisaatiomuutoksen ja yritysin-tegration ilmiöihin. Kysymysten taustana toimi siis organisaatiomuutoksen teoreettinen viite-

kehys. Kysely koostui työntekijöiden taustatietojen kartoituksesta, Likert-asteikollisista väittämistä sekä avoimien kommenttien kohdista. Seuraavassa luvussa käyn läpi tarkemmin vastaajajoukon taustatietoja.

4.3.1 Tutkimukseen osallistujat

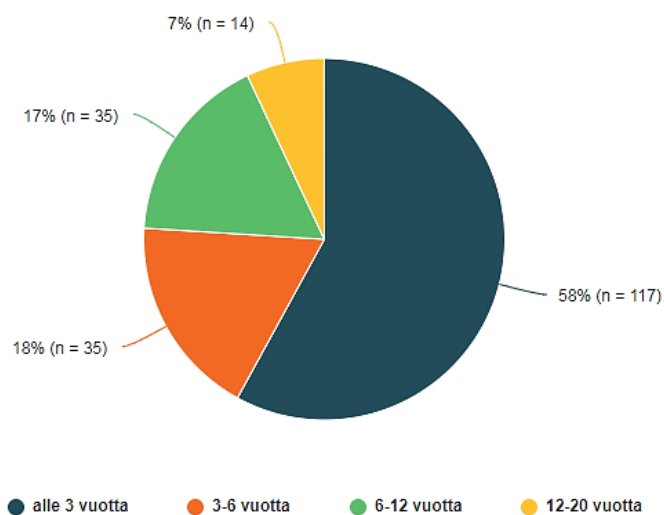
Suurin osa tutkimukseen osallistuneista työntekijöistä oli naisia. Naisia vastanneista oli noin 74 % (n=148) ja miehiä taas vastaavasti 26 % (n=53). Tämä vastaa tutkimukseen kohteena olevan organisaation rakennetta ja sukupuolijakaumaa, joten tutkimukseen vastannutta otosjoukkoa voidaan pitää kohteena olleen organisaation perusjoukkoa vastaavana. Kaiken kaikkiaan tutkimukseen vastasi siis 201 henkilöä. Kohdeorganisaatiossa työskenteli kyselyn lähettämisen ja tutkimuksen teon aikaan noin 400 henkilöä, joten kyselyyn vastanneet henkilöt edustivat noin puolta kohdejoukostaan. Tutkimuksen taustatietokysymyksissä työntekijöitä pyydettiin kertomaan sukupuolensa, asemansa työpaikalla, organisaatiossa työskenneltyjen vuosien määrän sekä maakunnan, jossa vastaajan työpaikka sijaitsee. Kyselyn tuloksia tulkittaessa paikkakuntatiedot kuitenkin jätettiin kokonaan huomioimatta anonymiteettiuden turvaamisen takia. Tämä johtui siitä, että joidenkin maakuntien kohdalla vastaajia oli vain yksi kappale (N=1), jolloin se olisi saattanut aiheuttaa tunnistusvaaran vastauksia käsitellessä. Maakuntatieto ei myöskään ollut oleellinen tieto kyselyn tavoitteiden kanssa, joten tästäkin syystä kysymys jätettiin tuloksista pois.

Vastanneista toimihenkilöinä kertoi työskentelevänsä noin 81 % (n= 163) työntekijöistä ja alemmina esimiehinä noin 19 % (n=38). Työntekijöiden aseman kartoittaminen antoi lisää syvyyttä tulosten tulkintaa sekä mahdollisuuden peilata tätä aikaisempiin teorioihin esimiesten ja alaisten välisistä eroista (Graetz & Smith, 2010). Kyselyyn vastanneista naisista n. 13 % toimi alempana esimiehenä ja 87 % toimihenkilöinä. Miesten vastaavat luvut olivat n. 64 % toimihenkilöinä ja 36 % toimihenkilöinä, kuten alla olevasta taulukosta näkyy.

TAULUKKO 1. Naisten ja miesten osuus kohdeorganisaatiossa.

	Naiset		Miehet		
	n	Prosentti	n	Prosentti	Yhteensä
Toimihenkilö	129	87,16%	34	64,15%	163
Esimies	19	12,84%	19	35,85%	38
Yhteensä	148		53		201

Tutkimuksessa kysyttiin myös vastaajien organisaatiossa työskenneltyjen vuosien määrää. Suurin osa vastaajista eli noin 58 % oli työskennellyt organisaatiossa alle kolme vuotta (n=117), 3-6 vuotta 17 % (n=35), 6-12 vuotta 17 % (n=35), 12-20 vuotta taas noin 7 % (n=14), kuten alla olevasta kuvaajasta näkyy.



KUVIO 5. Työntekijöiden työskentelyvuodet kohdeorganisaatiossa.

4.3.2 Kyselylomake

Kysely oli suunniteltu siten, että sen alkuosa koostui yllä mainituista esitiedoista (kysymyskohdat 1-5), joiden jälkeen tutkimuksessa oli erilaisia väittämiä. Väittämät oli jaoteltu ensimmäiseen osaan, johon kuuluivat väittämät 1-8 (eli kysymyskohdat 5-20) ja toiseen osuuteen, johon kuuluivat kysymyskohdat 21 ja 22. Nämä kysymysten vastausvaihtoehdot oli koostettu Likert -asteikollisiksi numeroiden vaihtoehdot yhdestä viiteen. Likert -asteikko on Heikkilän (2006) järjestysasteikko, joka on todella yleinen väline tutkittaessa mielipiteitä. Asteikon perusidea on, että asteikon keskikohdasta lähtien toisen suuntaan samanmielisyys kasvaa ja toiseen suuntaan taas vähenee (Heikkilä, 2006). Kysymyskohdissa 5-20 vastausvaihtoehdot edustivat seuraavaa jaottelua; 1= täysin eri mieltä, 2= osittain eri mieltä, 3= en osaa sanoa, 4= osittain samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä. Kysymyskohdissa 21-22 vastausvaihtoehdot edustivat taas seuraavaa jaottelua; 1= heikentävästi, 2= melko heikentävästi, 3=ei ole vaikuttanut, 4 = melko positiivisesti, 5= positiivisesti. Vastaajia pyydettiin vastaamaan väittämiin kuvastaen heidän juuri sen hetkistä tilannetta parhaiten kuvaava kohta. Kaikkiin näihin väittämiin vastasivat kaikki tutkimukseen osallistuneet työntekijät, sillä väittämät olivat pakollisia, joten mitään kohtaa ei voinut jättää välistä.

Tutkimukseni laadullista osuutta edustaa kyselyn avoimet tekstikentät, joissa vastaajilla oli mahdollisuus perustella ja kertoa kysytyistä ilmiöistä tarkemmin. Avoimia tekstikenttiä oli jokaisen kysymyksen jälkeen, joten vastaajilla oli mahdollisuus antaa syvempää tietoa kyselyn jokaisesta kysymyksestä. Kyselyyn vastanneet työntekijät vastasivat näihin avoimiin tekstikenttiin kirjoittamalla tekstimuodossa vastauksen pituuden vaihdellessa lauseesta useisiin virkkeisiin.

Kyselylomakkeella oli tarkoitus saada tietoa tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman monelta työntekijältä. Näin oli tarkoitus saavuttaa yleinen mielipide ja mielikuva työpaikalta. Kyselyn tuloksia oli tarkoitus myös tarkastella johtoryhmän keskuudessa myöhemmässä vaiheessa, jotta he saisivat tietoa muutoksen alkuvaiheen kokemuksista ja pystyisivät perehtymään näihin ilmenneisiin seikkoihin myös myöhemmin ja mahdollisuuksien mukaan vaikuttamaan niihin. Tämä seikka ilmaistiin myös tutkimukseen osallistuneilla työntekijöille, joka osaltaan saattoi

vaikuttaa kyselyyn vastanneiden lukumäärään ja innokkuuteen lisäten työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien tuntuun organisaatiomuutosta kohtaan.

Kysely oli siis rakennettu siten, että jokaisen väittämän alla oli ensin Likert -asteikko, joka kuului pakollisena osana kyselyä, ja tämän jälkeen oli vastaajilla mahdollisuus halutessaan kirjoittaa avoimeen vastauskenttään perusteluita ja syitä vastaamalleen numeraaliselle arvolle. Näiden avointen vastauskenttien ollessa vapaaehtoisia, ei kaikkiin kysymyksiin tullut samaa määrää vastauksia, kuin kvantitatiiviseen osuuteen, vaan vastausten lukumäärät vaihtelivat hieman. Jokaisen väittämän jälkeisellä avoimella oli mahdollisuus saada perusteluja ja syitä näistä jokaisesta väittämästä ja niiden vaikutuksesta muutoksen kokemiseen. Seuraavassa kappaleessa kuvailemassani sisällönanalyysissa käytetään aineistosta nostettuja sitaatteja havainnollistamaan esimerkkejä, mutta vastaajien anonymiteettiä suojellakseen ei tarkkoja nimiä tai kuvauksia anneta.

4.3.3 Avoimien vastausten sisällönanalyysi

Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan hyödyntää lähes kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteessä (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Sisällönanalyysia ei ohjaa mikään tietty teoria tai epistemologia, vaan siinä voidaan hyödyntää suhteellisen vapaasti monenlaisia erilaisia epistemologisia ja teoreettisia lähtökohtia (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen, 2006). Kuten Tuomi ja Sarajärvi (2018) teoksessaan kertovatkin, sisällönanalyysin menetelmällä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus yleisessä ja tiivistetyssä muodossa. Sen avulla voidaan analysoida erilaisia dokumentteja objektiivisesti ja systemaattisesti. Se on tekstianalyysia, jossa tarkastellaan inhimillisiä merkityksiä. Sisällönanalyysista on hyötyä etenkin silloin, kun halutaan kuvata aineiston keskeisiä asioita tiivistetysti sanallisessa muodossa (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Omassa tutkimuksessani sisällönanalyysin kohteena ovat kyselyn avoimien kohtien vastaukset, jotka ovat sisällönanalyysin avulla tarkoitus kuvata tiivistetysti ja etsiä näissä vastauksien teksteissä esiintyvät merkitykset.

Sisällönanalyysi voi pitää sisällään myös sisällön erittelyä. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan sisällön erittely tarkoittaa kvantitatiivista dokumenttien analyysia, jossa kuvataan määrällisesti jotakin tekstin sisältöä. Tutkimusongelmasta riippuen voidaan esimerkiksi laskea tiettyjen sanojen esiintymistiheyttä tietyissä dokumenteissa (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Sisällönanalyysilla voidaan Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan siis tarkoittaa niin määrällistä sisällön erittelyä kuin laadullistakin sisällönanalyysia ja näitä molempia voidaan hyödyntää saman aineiston analysoinnissa yhtäaikaaisesti. Tutkimusaineiston laadullisessa sisällönanalyysissa aineisto ensin pilkotaan pieniin osiin, käsitteellistetään ja lopuksi järjestellään uudelleen uudenlaiseksi kokonaisuudeksi (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

Osa tutkijoista (Grönfors & Vilkkä, 2011) ovat kuitenkin kritisoineet sisällönanalyysimenetelmää siitä, että sen avulla kerätty aineisto saadaan vain järjestetyksi johtopäätösten tekoa varten. Näin ollen sisällönanalyysimenetelmällä toteutettuja tutkimuksia voitaisiin kuvailla tietyllä tavalla keskeneräisiksi. Tuomi ja Sarajärvi (2018) kuitenkin huomauttavat, että sisällönanalyysin suorittaminen ei vielä itsessään ole tarkoituksaan toimia tutkimuksen tuloksina, vaan näistä johdetaan johtopäätöksiä ja ajatuksia, jotka toimivat sitten tutkimuksen tuloksina.

4.3.4 Teoriaohjaava sisällönanalyysi

Eskola (2001) jatkaa laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmien määrittelyä jakamalla analyysimenetelmät kolmeen eri luokkaan; aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen ja teorialähtöiseen analyysiin. Teoriasidonnaisesta analyysitavasta käytetään usein myös termiä teoriaohjaava, mikä tarkoittaa samaa asiaa (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Teoriaohjaavassa analyysitavassa on teoreettisia kytkentöjä siten, että teoria voi toimia apuna, mutta itse analyysi ei suoraan pohjaudu tiettyyn teoriaan (Eskola, 2001). Tuomi ja Sarajärvi (2018) jatkavat, että teoriaohjaavassa analyysissa analyysiyksiköt valitaan aineistosta ja siinä aikaisempi tieto ja teoria ohjaavat ja auttavat analyysiä. Kyseisestä analyysista on tunnistettavissa aikaisempi tieto ja sen vaikutus, mutta tämän aikaisemman tiedon merkitys ei ole teoriaa testaava, vaan uutta tietoa tukeva ja ohjaava. Teoriaohjaavan analyysin päättelyn logiikka on

siis abduktiivista päättelyä. Tällöin tutkimuksessa vuorottelevat valmiit mallit ja aineistolähtöisyys (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tämän gradun pääpainona on abduktiivisen päättelyn logiikka, jonka myötä käytän teoriaohjaavaa analyysimenetelmää tutkimukseni aineiston analyysin apuna. Oman tutkimukseni kyselylomake oli suunniteltu käyttäen organisaatiomuutosten teorioita viitekehystenä ja kyselyssä esitetyt väittämät oli nostettu näiden teorioiden pohjalta kyselyn keskiöön, joten teoriaohjaava analyysimenetelmä sopii tällöin hyvin analyysitavaksi. Tutkimukseni keskiössä onkin tarkastella, miten aikaisemmista teorioista ja tutkimuksista saatu tieto näyttäytyy omassa aineistossani sekä mitä mahdollisia uusia seikkoja aineistostani nousee esille. Näin ollen teoriaohjaava analyysitapa sopii tähän tarkoitukseen kaikkein parhaiten.

Teoriaohjaavassa analyysissä tutkimusta ohjaavat siis vuorotellen teoria ja aineisto, kuten Eskola (2001) sekä Tuomi ja Sarajärvi (2018) toteavat. Useimmiten analyysiyksiköt nousevat aineistosta, mutta niiden ryhmittelyä ja tulkintaa ohjaa teoria. Teoriasidonnaisuus voidaan toteuttaa myös siten, että aineiston analyysi tehdään aineistolähtöisesti, mutta tutkimuksen lopuksi aineiston perusteella tehdyt havainnot sidotaan teoriaan (Eskola, 2001; Tuomi & Sarajärvi, 2018). Näin oli myös omassa tutkimuksessani, jossa aluksi aineiston keruussa käytetty kysely luotiin organisaatiomuutosten teorioiden pohjalta, kyselyllä kerätystä aineistosta nostettiin analyysiyksiköitä, ja nämä analyysiyksiköt ryhmiteltiin ja tulkittiin tutkimuksen alussa esiteltujen teorioiden kautta sekä lopuksi sidottiin siihen.

Teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee lähtökohdiltaan samankaltaisesti aineistolähtöisen sisällönanalyysin kanssa. Miles & Huberman (1994) ovat jakaneet aineistolähtöisen analyysin karkeasti kolmivaiheiseksi prosessiksi, jossa ensimmäisenä analyysin vaiheena on aineiston redusointi eli pelkistäminen, toisena aineiston klusterointi eli ryhmittely ja kolmantena taas abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Ennen analyysia tulee määrittää se, mikä on analyysiyksikkö. Tämä voi esimerkiksi olla sana, lause tai ajatuskokonaisuus (Miles & Huberman, 1994). Tässä pro gradu -tutkielmassa analyysiyksikkönä on yksittäisen vastaajan vastaus avoimeen kohtaan. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan tämän analyysiyksikön määrittämistä ohjaa aineiston laatu ja tutkimustehtävä. Oman tutkimukseni tehtävänä oli selvittää, miten toimihenkilöt kokevat organisaatiossaan alkaneen muutoksen ja mitä ajatuksia se heissä herättää yksilöinä, joten analyysiyksikkö tulee tästä käsin tarkoituksenmukaisesti yhden toimihenkilön

vastauksesta. Tutkimuksen aineistonkeruun välineenä toiminut kysely oli myös luotu siten, että siihen vastattiin anonyymisti yhden vastaajan toimesta, joten tämä analyysiyksiköksi määritelty vastaus on perusteltua.

Aineiston redusoinnissa eli pelkistämisessä analysoitava data voi olla Milesin ja Hubermanin (1994) mukaan esimerkiksi tekstimuodossa, josta karsitaan tutkimukselle epäolennainen tieto pois esimerkiksi pilkkomalla se osiin. Omassa tutkimuksessani tämä epäolennainen tieto ja sen poistaminen olivat muun muassa kyselyn avoimiin kohtiin annetut palautteet sekä muu vastauksen informaatio, mitkä eivät varsinaisesti suoraan liittyneet tutkimukseen ja siinä olleisiin kysymyksiin. Osa yksittäisistä vastauksista oli niin pitkiä ja sisälsivät paljon erilaista tietoa, joten ne olivat tarkoituksenmukaista pilkkoa erilaisiin osiin sekä tiivistää kertomukset samoista asioista, mutta vähän eri sanoin.

Pelkistäminen voi olla Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan myös aineistosta etsittäviä tutkimustehtävää kuvaavia ilmaisuja. Tämä voidaan toteuttaa siten esimerkiksi, että samaa kuvaavat ilmaisut voidaan merkitä saman värisillä viivauksilla. Näin toimin myös oman aineistoni kanssa, jossa merkitsin alkuun eri ihmisten eri tavoin ilmaistuja, mutta samaan ilmiöön liittyviä asioita samalla värillä.

Aluksi siis taulukoin avoimet vastaukset jokaisen kysymyksen kohdalta jaotellen nämä vastaukset sen perusteella, olivatko vastaukset; 1. positiivisia, 2. neutraaleja, 3. negatiivisia, kuten alla olevasta esimerkkitaulukosta 2 näkyy. Tässä vaiheessa merkitsin positiiviset kokemukset vihreällä, negatiiviset punaisella ja neutraalit sinisellä. Näiden vastausten jakaminen tällä periaatteella oli perusteltua, sillä tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella työntekijöiden kokemuksia organisaatiomuutosta kohtaan. Tämän avulla tuloksista pystyttiin pelkistämään kokemuksia ja tunnereaktioita ja saamaan tämän kautta yleiskuvaa ja yleistä ilmapiiriä muutoksesta ja sen vaikutuksista. Tällä pelkistämistavan valinnalla halusin myös tukea määrällisen tutkimuksen tavoitteena olleen muutoksen kokemusten yleiskuvan kartoittamisesta saatavaa tietoa.

Näin tuloksista nähtiin yleistä tunneilmapiiriä siitä, kuinka moni vastaajista näki organisatiomuutokseen liittyvät erilaiset seikat positiivisina ja kuinka moni neutraaleina tai negatiivisina. Tässä vaiheessa aineiston käsittelyä osoittautui, että positiivisten ja negatiivisten vastausten määrien välinen ero ei ollut huomattavan suuri, vaan niitä kertyi suhteellisen saman verran.

TAULUKKO 2. Esimerkki vastausten pelkistämisestä.

Vastaus	Ryhmä
<i>”Muutos on tuonut uskoa siihen, että tästä oikeasti tulee ja tehdään jotain, jolla voi pärjätä myös tulevaisuudessa. Lupaus muutoksesta antaa voimaa puskea täysillä eteenpäin. Epäkohdat laitetaan kuntoon ja kehitetään hommaa paremmaksi joka osa-alueella.”</i>	Positiivinen suhtautuminen
<i>”Muutos on ollut tunteiden vuoristorataa ja ymmärrän kyllä miksi muutoksia on tapahtunut. Kuitenkin fiilis tulla töihin on nykyään paljon huonompi, kuin mitä se ennen oli. Painotan, että tämä on tämänhetkinen fiilis ja tunteilleni en voi mitään.”</i> <i>”Nykytilanteeni on odottava ja epävarma, en tiedä, mitä tuleva työskentely pitää sisällään. Muutos ja epävarmuus aktivoi suunnitteluani yrityksen kannalta epäedulliseen suuntaan”</i>	Negatiivinen suhtautuminen
<i>”Omaan työhöni muutos ei oikeastaan vaikuta.”</i>	Neutraali suhtautuminen

Pelkistämisvaiheessa voidaan huomata myös se, että yhdestä lausumasta, tai tässä tapauksessa vastauksesta, voi löytyä useampiakin pelkistettyjä ilmauksia. Pelkistämisvaiheen eli redusoinnin jälkeen seuraa Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan aineiston ryhmittely eli klusterointi. Tällöin aineistosta koodatut alkuperäisilmaukset käydään läpi tarkasti ja tämän jälkeen aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Näistä samaa asiaa kuvaavista käsitteistä luodaan ryhmiä ja yhdistetään ne eri luokiksi, joista sitten muodostuu alaluokkia ja näistä taas yläluokkia sekä lopuksi erilaisia pääluokkia (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

TAULUKKO 3. Esimerkki aineiston klusteroinnista.

Vastaus	Klusterointi
<i>”Muutoksesta on tiedotettu ihan hyvin. Toki muutoksen sisällä on niin paljon muita muutoksia meneillään, että tässä vauhdissa pysyminen on haastavaa. Suunta konsernin yksittäisten liiketoimintojen osalta vaatii vielä kirkastamista.”</i>	Ristiriitainen kokeminen, osa muutosviestinnässä hyvää ja onnistunutta, osassa taas parannettavaa
<i>”Muutos aiheuttaa epävarmuutta enkä aio van hahmota omaa paikkaani siinä, joten olen joutunut tekemään b- ja c-suunnitelmia.”</i>	Muutos tuottaa etenkin epävarmuuden tunnetta
<i>”Esimies on itse ollut muutoksessa tai sen vaikutuksen alaisena ehkä eniten. Niimpä aika yksin on saanut olla asioiden kanssa.”</i>	Esimieheltä ei ole saatu riittävästi tukea

Teemoittelu on hieman luokittelun kaltaista, mutta siinä painotetaan enemmän sitä, mitä mistäkin teemasta on sanottu. Teemoittelussa ei lukumäärillä niinkään ole Tuomen ja Sarajärven

(2018) mukaan merkitystä. Teemoittelussa on kyse laadullisen aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä erilaisten aihepiirien mukaan. Tämän avulla voidaan vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa. Ideana teemoittelussa on siis etsiä aineistosta tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Tämän tutkimuksen sisällönanalyyssissä käytettiin teemoittelua, jossa teemat johdettiin tutkimuksen teoriapohjasta sekä vastauksissa eniten ilmenneiden samankaltaisuuksien ja eroavaisuuksien kautta. Vastaukset jaettiin seuraaviin eri teemoihin; Organisaatio- ja toimintakulttuuri, asenteet, tunteet/kokemukset, motivaatio, yhteishenki, työkaverisuhteet, asiakkuudet, johtaminen, muutosviestintä, organisaatorakenne, muutostrendi ja kilpailuetu, oma asema työpaikalla, aika sekä ryhmä ”muut”. Nämä teemat johdettiin osittain teoriapohjassa toimivista organisatiomuutosteorioista ja osittain itse vastauksista sen perusteella, mitkä tietyt eli yllä mainitut teemat toistuivat vastauksissa eniten. Näin ollen tutkimuksessani vuorottelevat osittain tämä teorialähtöinen ja aineistolähtöinen teemoittelu. Mitään vastauksia ei karsittu pois, paitsi kyselyn lopussa ”palaute” -osioon tulleet vastaukset, mitkä olivat vapaata sanaa eivätkä liittyneet itse tutkimukseen ja sen tutkimuskysymyksiin. ”Muut”- ryhmään lajiteltiin vastaukset, jota ei voitu teemoitella mihinkään ryhmään, kuten vastaukset ”*en osaa sanoa*”, ”*kts. edellinen*” ja niin edelleen. Alla olevasta taulukosta 3 nähdään muutama esimerkki, miten vastaukset jaettiin eri teemoihin.

TAULUKKO 4. Esimerkki aineiston teemoittelusta.

Vastaus	Teema
<i>”Muutoksesta on tiedotettu ihan hyvin. Toki muutoksen sisällä on niin paljon muita muutoksia meneillään, että tässä vauhdissa pysyminen on haastavaa. Suunta konsernin yksittäisten liiketoimintojen osalta vaatii vielä kirkastamista.”</i>	Muutosviestintä
<i>”Muutos aiheuttaa epävarmuutta enkä aio hahmota omaa paikkaani siinä, joten</i>	Tunteet

<i>olen joutunut tekemään b- ja c-suunnitelmia.”</i>	
<i>”Esimies on itse ollut muutoksessa tai sen vaikutuksen alaisena ehkä eniten. Niimpä aika yksin on saanut olla asioiden kanssa.”</i>	Johtaminen

Eniten vastauksia kertyi teemaan ”oma asema työpaikalla”. Tähän vastauksia kertyi teemoittelun tuloksena 83 kappaletta. Toiseksi eniten vastauksia keräsivät osakseen ”Muutosviestintä” (n=64), ”Muutostrendi ja kilpailuetu Kysely” (n= 47) sekä ”Tunteet/kokemukset organisaatiomuutokseen liittyen (n=43). Teemoittelu tehtiin etsimällä aineistosta eli avoimista tekstivastauksista yhdistäviä tekijöitä ja nämä sijoitettiin tällä perusteella saman teeman alle. Teemoittelussa käytettiin siis yhdistävien seikkojen etsintää. Nämä yhdistävät seikat nostettiin osittain itse aineistosta perustuen siihen, kuinka usein tietyt sanat toistuivat aineistossa. Nämä etsittävät sanat (mainittu yllä) oli taas johdettu teoreettisesta viitekehystä.

Teemoittelun jälkeen Tuomen ja Sarajärven (2018) aineistoon voi suorittaa tyypittelyn. Tyypittelyssä aineisto ryhmitetään Eskolan ja Suorannan (2014) mukaan tietyiksi typeiksi. Tämä voidaan suorittaa siten, että esimerkiksi tiettyjen teemojen sisältä etsitään näkemyksille yhteisiä ominaisuuksia ja muodostetaan sitten näistä yhteisistä näkemyksistä eräänlainen yleistys eli tyypiesimerkki. Tyypittelyssä siis tiivistetään joukko tiettyä teemaa koskevia näkemyksiä yleistykseksi. Tässä vaiheessa analyysia pitää tehdä päätös etsiikö samankaltaisuuksia vai erilaisuutta. Tämän lisäksi aineistosta voidaan hakea esimerkiksi toiminnan logiikkaa tai tyypillistä kertomusta (Eskola & Suoranta, 2014). Teoriasidonnaisen ja aineistolähtöisen sisällönanalyysin ero tulee Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan siinä, miten abstrahoinnissa empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa teoreettiset

käsitteet luodaan aineistosta käsin, kun taas teoriasidonnaisessa ne tuodaan teoriasta jo valmiina eli sellaisenaan, mitä ilmiöstä tiedetään jo valmiiksi (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Teemoittelun jälkeen jatkoin siis aineiston analyysia eteenpäin etsien vastauksissa toistuneita fraaseja ja teemoja, joita työntekijät vastauksissaan eniten ilmaisivat. Näin aineistoa saatiin tiivistettyä informatiivisesti aineistoa kokonaisuutena hyvin luonnehtiviin seikkoihin. Seuraavaan taulukkoon 5 on koottu nämä aineistosta esiin nousseet tyyppillisyydet, jotka olivat johdonmukaisesti ja selkeästi eroteltavissa ja nähtävissä vastauksissa. Nämä olivat jälleen osittain johdettu organisaatiomuutosteorioista sen pohjalta, miten muutoksen prosessi ilmenee yksilöiden kokemuksissa.

TAULUKKO 5. Aineistosta esiin nousseet tyypit.

Vastaus	Tyyppi
<i>”Nykyistä työ- ja liike-elämää kuvaa hyvin sana ”muutos”. Ja jos haluaa olla kilpailukykyinen myös tulevaisuudessa, niin muutoksessa täytyy olla mukana - mieluummin eturintamassa kuin hännillä.”</i>	Muutoksen merkityksellistäminen itselle
<i>”Kaikki pisteet avoimuudelle! Muutosta on viestitty ahkerasti ja positiivisen kautta, se on hienoa.”</i> vs. <i>”Emme ole saaneet tietoa mikä muuttuu vanhaan verrattuna. Pelkkiä olettamuksia ja huhuja liikkunut.”</i>	Muutosviestintä ristiriitaista
<i>”En jaksaisi tai haluaisi, mutta tässä tilanteessa on pakko miettiä muita vaihtoehtoja, kun tämän firman tulevaisuus on mysteeri”</i>	Huoli oman aseman jatkuvuudesta

<i>”Nykyistä työ- ja liike-elämää kuvaa hyvin sana ”muutos”. Ja jos haluaa olla kilpailukykyinen myös tulevaisuudessa, niin muutoksessa täytyy olla mukana - mieluummin eturintamassa kuin hännillä.”</i>	Muutos tuo kilpailuetua organisaatiolle
<i>”Muutos aiheuttaa epävarmuutta enkä aio hahmota omaa paikkaani siinä, joten olen joutunut tekemään b- ja c-suunnitelmia.”</i>	Epävarmuus
<i>”Joissa vastauksissa heikentävä vastaus johtuu siitä että vaikkakin vastuuta ja uusia projekteja on tullut lisää, niin päätöksen teko on monimutkaistunut ja siihen vaikuttamismahdollisuudet ovat heikentyneet samaan aikaan. Muutoin muutos on positiivinen ja tarpeellinen tässä kohtaa.”</i> <i>”Uuden organisaation muodostuessa olisin lisäksi toivonut mahdollisuutta keskustelujen kautta vaikuttaa osaltani niihin päätöksiin, jotka myöhemmin tulevat olemaan niitä osatekijöitä, mitkä muodostavat henkilökohtaisen osaamisalueiden tehokkaan hyödyntämisen ja työn merkityksellisyyden.”</i>	Vaikutusmahdollisuuksia omaa työtä kohtaan toivottiin lisää
<i>”Listayhtiössä ei ole enää mahdollista tiedottaa sisäisesti riittävällä tarkkuudella. Tämän johdosta avoimuuskriteeri ei täyty.”</i>	Organisaation kulttuurin toivottiin olevan avoimempi

<p><i>”Organisaation kulttuuri ei ole lainkaan keskustelevala eikä keskustelulle ole luotu aikaa ja tilaa, joten työpaikalla asia on vaiettu kuoliaaksi. Keskustelu muutoksesta tapahtuu epävirallisissa yhteyksissä ja pienissä porukoissa esim. lounaalla.”</i></p>	
<p><i>”Välillä tuntuu, että hoetaan vain muutoksen olevan mahdollisuus mutta ei oikeasti kuunnella mitä työntekijät asiasta ajattelevat ja herättääkö minkälaisia huolia, murheita, ahdistumista. Eniten siis keskustelua varmasti olen käynyt kollegatasolla.”</i></p>	<p>Kollegoiden merkitys kasvoi, heiltä sai tukea</p>
<p><i>”Kyllä tämä on ihan eri työpaikka nyt, kuin mihin vuosi sitten tulin. Jos olisin tämän tien nyt, niin en ole varma olisinko vaihtanut.”</i></p> <p><i>”Ennen tämä oli minulle unelmien työpaikka ja meistä pidettiin niin hyvää huolta, että oikein hävetti kertoa kavereille. En usko, että uusi x (organisaatio=nimi piilotettu) pystyy samaan, vaikka kovia lupauksia on annettu.”</i></p>	<p>Organisaatioon samaistuminen heikentynyt</p>
<p><i>”En ole saanut tukea esimieheltäni ja koen ettei häntä edes kiinnosta minun jaksaminen muutosten kourissa”</i></p>	<p>Esimiehiltä saatu tuki koettiin riittämättömäksi</p>

4.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimukseni suunnattiin koko kyseisen tutkimuksen kohderyhmälle, eli tässä tapauksessa tutkimukseni kohdeyrityksen toimihenkilöille. Kohderyhmää tavoiteltiin kyselyyn liittyen kahden viikon ajan, jolloin kysely oli avoimena. Heitä lähestyttiin sekä johtoryhmän, että minun tutkijani kautta heidän sisäisellä sähköpostilistallansa. Heitä pyydettiin vastaamaan kyselyyn myös useaan otteeseen, jonka kautta pyrittiin tavoittamaan heistä jokainen. Tämän avulla pyrittiin tavoittamaan mahdollisimman suuri ja kohderyhmää edustava otos tutkimukseen. Tutkimuksen kohdeyrityksessä työskenteli kyselyn toimittamisen ajankohtana 400 toimihenkilöä, josta lopulta kyselyyn vastasi 201. Näin ollen saatiin noin 50 prosentin vastausmäärä kohdejoukosta, mikä nostaa tutkimuksen luotettavuutta.

Tämän jälkeen kyselyn tulokset kerättiin Webropol- kyselytyökalun avulla yhdeksi tiedostoksi. Likert -asteikolliset väittämät koostettiin työkalun avulla dokumenttiin pylväsdiagrammeina ja avoimet vastaukset listautuivat taulukoiksi, joista nähtiin kunkin vastaajan antamat arvot jokaiseen kyselyn kohtaan sekä hänen mahdollisesti antamansa avoimet vastaukset. Avoimia vastauksia käsiteltiin edellisessä alaluvussa 4.3 esitellyn tavoin ja tämä tehtiin anonymisti. Tässä vaiheessa avoimia vastauksia käsiteltiin siis siten, ettei niistä näkynyt vastaajan taustatietoja. Taustatiedoista oli myös poistettu maakuntaa kysytty kohta vastaajien anonymiteettien takaamiseksi. Vasta tutkimuksen myöhemmässä vaiheessa tuloksia tulkittaessa näitä taustatekijöitä huomioitiin enemmän näiden avointen vastausten tulkinnassa. Näin ollen pyrittiin minimoimaan mahdollisten tutkijan ennakko-oletusten ja -käsitysten vaikutus aineiston käsittelyyn.

Kyselyyn vastanneiden anonymiudesta (Metsämuuronen, 2011) pidettiin hyvä huoli, varmistamalla ettei mikään yksittäinen havainto ole kohtuullisin keinoin tunnistettavissa annettujen tietojen perustella tai muihin tietoihin yhdistämällä. Kyselyyn vastanneilta ei kysytty nimeä, osoitteita, ikää tai muita henkilöllisyyden mahdollisesti paljastavia tietoja. Kyselyssä oli kuitenkin kohta, jossa kysyttiin vastaajan maakuntaa, jossa hänen toimipisteensä sijaitsee. Tähän kohtaan tuli joidenkin maakuntien kohdalle vain yhden vastaajan vastauksia, joten päätin jättää lopullisista vastauksista kyseisen aluetietoa koskevan kohdan pois vastaajien anonymiteettiä

suojellakseni. Kyselyssä ei myöskään kysytty mitään sellaista tietoa, mikä voisi olla vahingollista kyselyyn vastaajalle tai mahdollisesti vaarantaisi hänen asemaansa töissä tai terveydentilaa taikka muita mahdollisesti vahingoitettavissa olevia asioita.

Tutkimusten vastauksia käsiteltäessä pyrittiin alkuun myös vähentämään teoriataustan mahdollisesti tuottamat ennakko-oletukset sille, miten aineistoa analysoitiin. Analyysin keinona oli kuitenkin teoriaohjaava sisällönanalyysi, joten teorian vaikutus aineistosta esiin nostettujen teemojen ja tyyppien valintaan oli sallittua vähäisessä määrin. Mielestäni onnistuin tässä asiassa tutkimuksessani hyvin, teoriapohjasta nousseiden ja aineistosta itsestään nousseiden teemojen vuoropuhelun suhteen. Nämä kaksi vastasivat toisiaan myös hyvin paljon, aineistoni vastatessa suurilta osin teoriaa, joten näiden vuoropuhelu onnistui jouhevalla tavalla.

Tutkimusta suunniteltaessa tulee ottaa huomioon myös, että valittu tutkimuksen osallistunut otos vastaisi mahdollisimman paljon perusjoukkoaan, jotta tutkimuksen tuloksia voitaisiin yleistää koskemaan tutkimuksen kohdetta. (Metsämuuronen, 2011) Tämä vastaavuus toimi omassa tutkimuksessani siten, että kyselyn vastanneiden taustatietoja verrattiin organisaatiolta saatuun tietoon heidän organisaatorakenteestaan. Vastaavuus osoittautui oikeaksi, eli tutkimukseen vastannut kohderyhmä vastasi otannaltaan perusjoukkoa.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä triangulaation käytöllä. Tuomen ja Sarajärven (2018) triangulaatiolla tarkoitetaan erilaisten metodien, tutkijoiden, tietolähteiden tai teorioiden yhdistämistä tutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa luotettavuutta nosti metoditriangulaatio, sillä tutkimuksessa hyödynnettiin useampaa tutkimusmenetelmää ja näin ollen näistä saatua tietoa pystyttiin vahvistamaan toisillaan.

5 Tulokset

5.1 Työntekijöiden kokemukset

Tutkimuksen Likert -asteikollisten väittämien avulla oli tarkoitus saada yleiskuvaa työntekijöiden kokemuksista organisaatiossa alkanutta muutosta kohtaan. Tämän avulla pyrittiin selvittämään, kuinka positiiviseksi tai negatiiviseksi työntekijät tämän muutoksen kokivat. Tätä esitetään seuraavaksi näiden väittämien keskiarvojen ja keskihajonnan kautta. Keskiarvojen avulla oli tarkoitus saada enemmän tietoa vastausten arvojen yleisyydestä ja keskihajontalukujen osalta taas kuinka poikkeavia vastaukset toisistaan olivat eli kuinka kaukana ne sijaitsivat keskiarvosta.

Tutkimuksen ensimmäisenä varsinaisena väittämänä oli, että *”Koen muutoksen olevan tarpeellinen organisaatiolleni”*. Väittämän keskiarvoksi muodostui 3,9 ja keskihajonnaksi 1,0. Suurin osa vastaajista oli valinnut väittämään kohdan 4 (43 % vastaajista) kuvaamaan tilannettaan. Avoimia kommentteja kertyi yhteensä 58 kappaletta. Toisena väittämänä oli *”Muutoksen syyt ovat mielestäni riittävän perusteltuja”*. Kyseisen väittämän keskiarvoksi muodostui 4,0 ja keskihajonnaksi 1,0. Suurin osa kohtaan vastanneista oli luonnollisesti valinnut kohdan ”4” kuvaamaan tilannettaan (39,31%), toiseksi eniten oli taas valittu kohta 5 (37,31%). Avoimia kommentteja tuli kyseiseen kohtaan 29 kappaletta.

Kolmas väittämä oli *”Muutoksesta on tiedotettu mielestäni riittävästi ja avoimesti”*. Kyseisen väittämän keskiarvoksi muodostui 3,6 ja keskihajonnaksi taas 1,1. Tässäkin väittämässä oli jälleen kerran eniten vastauksia kohdassa 4 (42,79 % vastaajista). Avoimia kommentteja kertyi taas 46 kappaletta. Neljäntenä väittämänä toimi *”Olen saanut keskustella muutoksesta avoimesti työpaikallani”*. Väittämän keskiarvoksi muodostui 3,9. Keskihajonta oli 1,2. Eniten vastauksia tämän väittämän osalta oli yllättäen kohdassa 5 (36,82% vastaajista). Avoimia kommentteja tuli tähän kohtaan 27.

Viides väittämä oli taas vastaavasti *”Olen saanut tukea muutoksen käsittelyyn esimieheltäni”*. Kyseisen väittämän keskiarvoksi muodostui 3,2. Keskihajonta tämän väittämän kohdalla oli

1,3. Tämän väittämän keskiarvo jäi kuitenkin pienimmäksi kaikkiin muihin väittämiin verrattuna ja keskihajonta oli taas osaltaan suurempi muihin väittämiin verrattuna. Väittämän vastaukset olivat sijoittuneet hieman tasaisemmin koko asteikon skaalalle verrattuna muihin väittämiin. Tässä kohdassa oli myös kaikista kohdista eniten vastauksia asteikon kohdassa 1 (14,43% vastaajista). Kyseisen väittämän eniten vastattu kohta oli kuitenkin 4, joka nosti keskiarvoa ylemmäs. Avoimia kommentteja kertyi tähän väittämään 34 kappaletta.

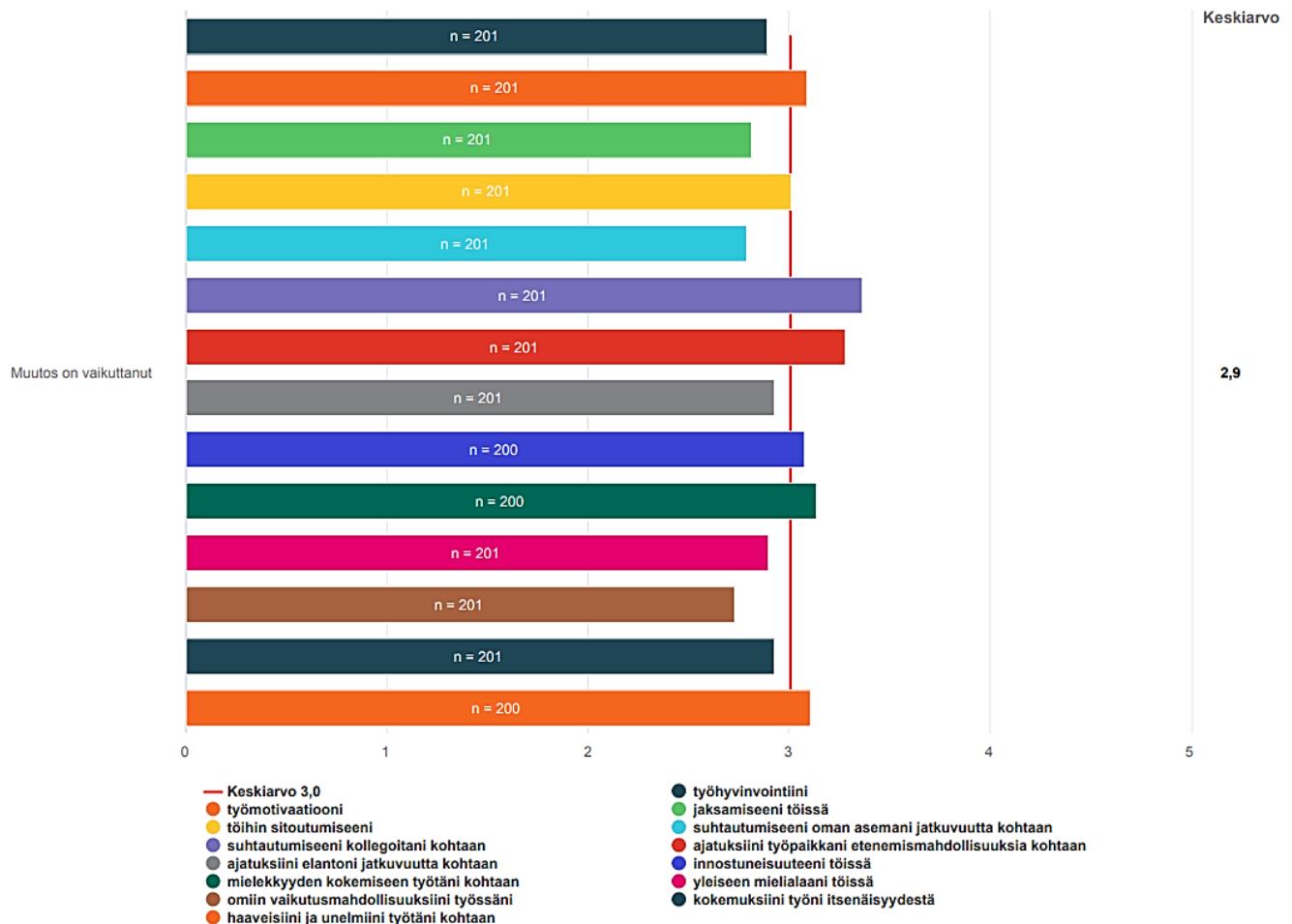
Kuudennen väittämän ”*Alkanut muutos on vaikuttanut tulevaisuuden työsuunnitelmiini*” kohdalla keskiarvo oli 3,6 ja keskihajonta arvoltaan 1,2. Jälleen eniten vastauksia keräsi kohta ”4” (34,33% vastaajista). Avoimia kommentteja väittämän kohdalle nousi 42 kappaletta.

Seitsemänteen ”*Olen etsinyt/kartoittanut muita työmahdollisuuksia nykyisen työni ulkopuolelta tulevan muutoksen takia*” väittämään muodostui keskiarvoksi 2,8. Kohta keräsi kaikista väittämistä eniten vastauksia kohdalle ”1” (33,33% vastaajista). Kuitenkaan tätä kyseistä väittämää ei voida suoraan verrata muihin väittämiin, sen ollessa negatiivisemmassa yhteydessä organisaatioon ja sen muutokseen. Muiden työpaikkojen kartoittaminen kuvastaa tyytymättömyyttä nykyiseen työtilanteeseen kyseisessä organisaatiossa. Muut väittämät kuvastavat enemmän positiivisia ilmiöitä organisaatiomuutoksissa eli ne olivat eri tavoin rakennettuja, kuin tämä väittämä. Keskihajonta oli tämän väittämän kohdalla kaikista väittämistä suurin eli 1,6. Tämä indikoi sitä, että muiden työpaikkojen etsintä aiheutti eniten hajontaa vastaajajoukossa toisistaan poikkeavia vastauksia. Avoimia kommentteja kyseinen väittämä keräsi yhteensä 32 kappaletta.

Kahdeksas eli viimeinen väittämä kyselyn ensimmäisestä kohdasta kuului: ”*Koen työni itseleni merkitykselliseksi ja innostavaksi tällä hetkellä*”. Tämän väittämän keskiarvoksi muodostui 3,5 ja keskihajonnaksi 1,2. Eniten vastaajia keräsi jälleen kohta ”4” (37,31 %). Avoimia kommentteja kertyi kyseisen väittämän kohdalle 38 kappaletta. Kyselyn asettelu sai osakseen myös kritiikkiä sen ollessa kaksiosainen, joten vastaajilla oli pakollista vastata molempiin yhtä aikaa vastaamalla vain yhdellä numeroarvotuksella.

Kyselylomakkeen toisessa ja viimeisessä osassa toimi samanlainen Likert -asteikollinen väittämä, kuin kyselyn ensimmäisessäkin osassa, mutta väittämä oli hieman eri tavalla muotoiltu. Kaikissa väittämissä toimi sama alku ”*Muutos on vaikuttanut*”, jonka alle oli listattu erilaisia

jatkoja muutokseen liittyen. Nämä erilaiset väittämän jatkot tuli kyselyyn vastaajilla sijoittaa asteikolle 1-5, jossa 1= heikentävästi, 2=melko heikentävästi, 3=ei ole vaikuttanut, 4=melko positiivisesti, 5=positiivisesti. Nämä vastausvaihtoehdot oli siis nimetty hieman eri tavalla, kuin kyselyn aikaisemman osion väittämät.



KUVIO 6. Keskiarvokuvaajat.

Yllä kuvasta nähdään siis, että näillä kaikilla väittämille muodostui suhteellisen samanlaiset keskiarvot keskenään verrattuna sekä myös ensimmäisen vaiheen väittämiin verrattuna. ”Muutos on vaikuttanut omiin vaikutusmahdollisuuksiini työssäni” sai kaikista väittämistä pienimmän keskiarvon sijoittuessaan arvoon 2,7. Vastaavasti väittämä ”Muutos on vaikuttanut suhtautumiseeni kollegoitani kohtaan” keräsi suurimman keskiarvon 3,4. Kaikkien näiden kohtien

keskihajonta oli 1,1. Näiden väittämien ryhmälle oli myös vain yksi avoimien kommenttien kohta, joka keräsi yhteensä 30 kappaletta avoimia vastauksia.

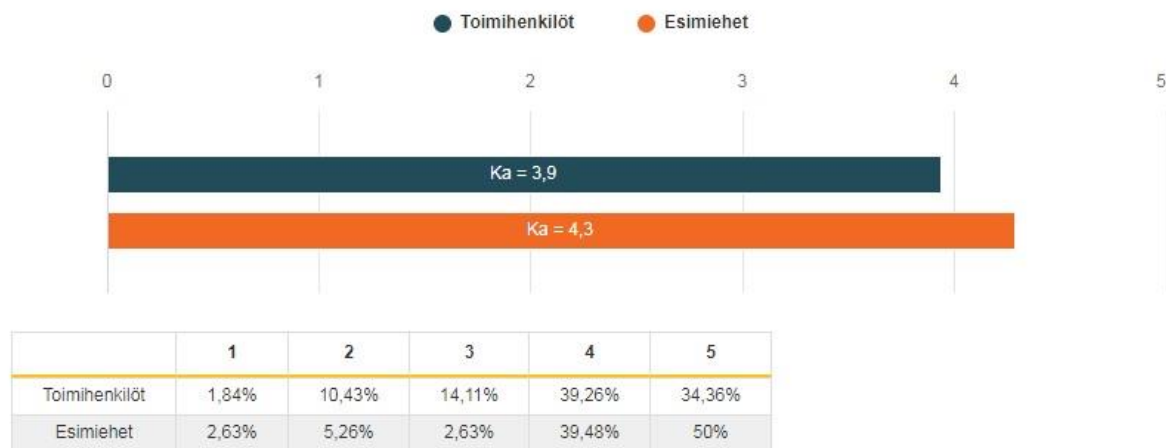
Kaiken kaikkiaan keskihajonnat ja keskiarvot eivät poikenneet toisistaan huomattavia määriä. Suurimmassa osassa väittämiä keskihajonta oli sama, eli arvoltaan 1,1. Näin ollen vastaukset sijaitsivat suhteellisen lähellä keskiarvoa, eikä vaihteluväli ollut suurta. Ainoastaan kyselylomakkeen seitsemännen väittämän kohdalla tämä keskihajonta oli suurempi (1,6). Tästä voidaan päätellä, että muiden työmahdollisuuksien etsintä nykyisen työpaikan ulkopuolelta jakoi eniten mielipiteitä organisaatiossa ja piti sisällään eniten eri ääripäiden kokemuksia.

Tutkimuksessa toimihenkilöt oli jaoteltu alempiin esimiehiin ja heidän alaisuudessaan työskenteleviin toimihenkilöihin. Alempien esimiesten ei katsottu kuuluvan johtoryhmään, vaan organisaation toimihenkilöihin. Alempina esimiehinä toimivien työntekijöiden antamat keskiarvot olivat keskimäärin hieman korkeampia ja positiivisempia kuin toimihenkilöiden, mutta nämä erot eivät olleet kuitenkaan huomattavan suuria. Pääosin alempien esimiesten ja toimihenkilöiden antamat keskiarvot olivat samansuuruisia, mutta esimerkiksi alla näkyvästä kuviosta 7 nähdään, että nämä alemmat esimiehet kokivat saaneensa omalta esimieheltään enemmän tukea, kuin toimihenkilöt heiltä. Tämä oli mielenkiintoinen ilmiö, mutta samassa linjassa aikaisempien teorioiden kanssa siitä, että esimiesasemassa toimivat henkilöt saavat yleensä helpommin tietoa, kuin toimihenkilöt (Kramer, Dougharty & Pierce, 2004).



KUVIO 7. Esimerkki alempien esimiesten ja toimihenkilöiden välisistä keskiarvoista. Keskiarvot koskien väittämää ”Olen saanut tukea muutoksen käsittelyyn esimieheltäni”.

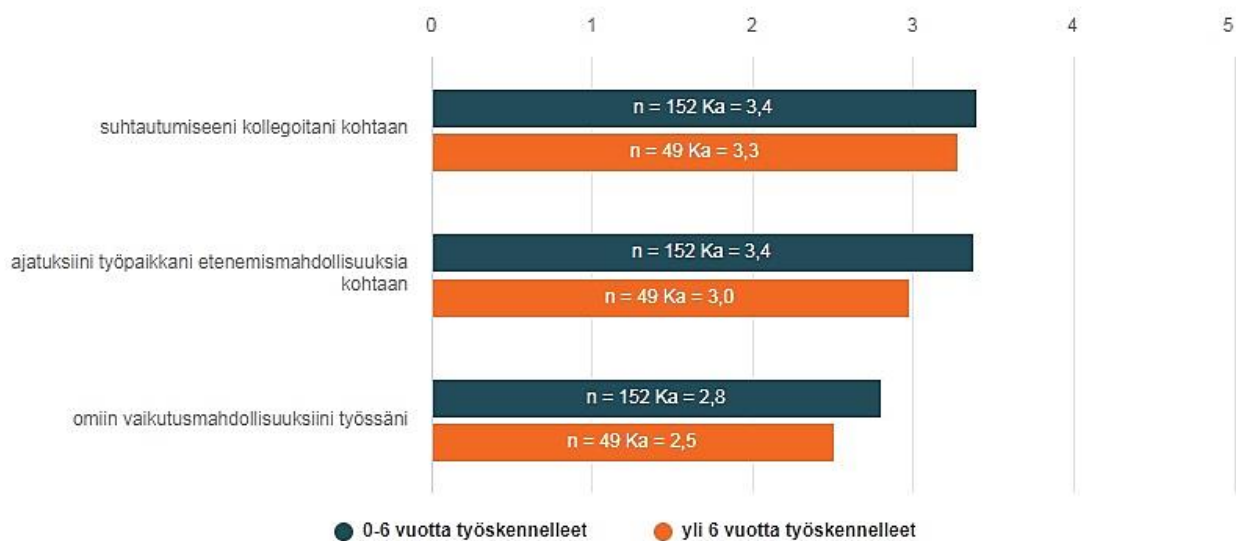
Myös kysymyskohta muutoksen syistä sai osakseen suuremman keskiarvoeron (0,4), kuin muut kysymykset, joka osaltaan myös vastaa aikaisempaa teorian tietoa siitä, että esimiehet usein ymmärtävät muutoksen syyt paremmin juuri tästä helpommasta ja runsaammasta tiedonsaannista johtuen (Gioia & Chittipeddi, 1991).



KUVIO 8. Esimerkki alempien esimiesten ja toimihenkilöiden välisistä keskiarvoista. Keskiarvot väittämästä ”Muutoksen syyt ovat mielestäni perusteltuja”.

Kyselyn taustatietojen yhtenä kohtana oli myös kysymys työntekijöiden työskentelyvuosien määrästä organisaatiossa. Kyselyn tuloksia tulkittaessa nämä vastaukset jaoteltiin nolasta kuuteen vuotta työskennelleisiin ja yli kuusi vuotta työskennelleisiin työntekijöihin. Tämän tarkoituksena oli tarkistaa, vaikuttaako työskentelyvuosien määrä työntekijöiden suhtautumiseen muutosta kohtaan. Tämä otettiin yhdeksi tarkastelukohteeksi siitä syystä, että näiden kahden organisaation väliset rakenteet olivat toisistaan hieman poikkeavia. Toinen yhdistyneistä organisaatioista oli toiminut alalla jo pidempään ja näin ollen oli mahdollistanut yli 12 vuodenkin uria, kun taas toinen organisaatio oli toiminut alalla paljon vähemmän aikaa. Näin ollen oli mielenkiintoista tarkastella, oliko tällä vaikutusta suhtautumiseen. Tuloksia tarkastellessa erot eivät kuitenkaan olleet näiden ryhmien välillä kovinkaan suuria useimpien kysymysten kohdalla. Suurimmassa osassa vastauksia näiden ryhmien välisten keskiarvojen erot olivat 0,1 luvun verran, kuten alla olevasta kuvioista 9 näkyy kollegoihin suhtautumiseen liittyvän väittämän

kohdalla. Ainoastaan oman aseman jatkuvuutta kohtana näiden ryhmien välisten keskiarvojen erotus oli huomattavampi (0,4). Tämä oli myös muiden väittämien kohdalla, jotka liittyivät töiden etsintään heidän nykyisen asemansa ulkopuolelta sekä omia vaikutusmahdollisuuksia työnsä kohtaan. Tämä ero voi kuitenkin selittyä esimerkiksi sillä, että vähemmän aikaa organisaatiossa työskennelleet eivät ole niin vahvasti sitoutuneita ja kiinnittyneitä organisaatioonsa (Ylikoski & Ylikoski, 2009; Ponteva, 2010) ja tästä syystä organisaatiomuutoksen myötä tämä ryhmä voi herkemmin alkaa irtaantumaan organisaatiosta ja etsimään mahdollisuuksia myös nykyisen työnsä ulkopuolelta.



KUVIO 9. Esimerkki vähemmän aikaa organisaatiossa työskennelleiden ja pidemmän aikaa työskennelleiden työntekijöiden välisistä keskiarvoista.

Kaiken kaikkiaan kyselyn vastauksista, niiden keskiarvoista ja sijoittumisista voidaan päätellä, että yleistilanne organisaatiomuutosta kohtaan oli kyselyn suorituksen ajankohtana pääosin positiivinen eivätkä erot olleet todella huomattavan suuruisia. Myöskään mikään väittämistä ei saanut osakseen huomattavan paljon toisistaan eroavia vastausarvoja. Osa väittämistä myös kohdistui samaan ilmiöön keskenään, mutta hieman eri sanoin, kuten väittämät ”*työhyvinvointiini*” ja ”*jaksamiseeni töissä*”. Näiden välillä ei myöskään ollut huomattavia ristiriitoja tai vastakkaisia vastauksia, joten niiden vastauksia voidaan pitää paikkansapitävinä.

5.2 Työntekijöiden kokemusten perustelumallit

Seuraavassa vastauksien analysointia jatketaan aikaisemmin 4.3.4. kohdassa läpikäydyn aineiston teemoittelun ja tyypittelyn jälkeen tarkemmin laadullisen sisällönanalyysin kautta ja tehdään näistä tulkintoja. Tämän tarkoituksena oli syventää kohdan 5.1 keskiarvojen ja keskiha-jontojen kautta esitettyä yleiskuvaa muutoksen tuottamista kokemuksista ja antaa näistä syvem-pää tietoa. Tulkintoja konkretisoidaan esimerkkisitaattien kautta, jotka on merkitty tekstiin kur-sivoiden. Käytän seuraavassa analyysissäni anonymiteettiuden säilyttääkseni vastaajista lyhen-nettä ”V”. Lyhenteen yhteydessä oleva numero ilmentää, monesko vastaaja hän kyselyssä oli.

5.2.1 Muutosten tarpeellisuuden kokeminen

Kyselyn ensimmäisen väittämän ”*Koen muutoksen olevan tarpeellinen organisaatiolleni*” koh-taan kertyi avoimia vastauksia siis kaikista eniten muihin väittämiin verrattuna. Tämä saattaa osittain selittyä sillä, että kysymyksen sijoittelulla voi olla vaikutusta vastaajien vastausmoti-vaatioon. Kyseisen väittämän ollessa ensimmäisenä voi olla, että tästä syystä se keräsi eniten vastauksia. Suurin vastausprosentti voi johtua toisaalta myös siitä, että kysymys itsessään saat-toi olla eniten kohderyhmässä ajatuksia herättävä.

Seuraavassa on esimerkkikatkelmia avoimista vastauksista.

”Vanha organisaatio on yskinyt jo pitempään ja pahasti. Asiat tehdään samalla tavalla kuin 30 vuotta sitten joten muutos on välttämätön! En usko että asiat olisivat muuttuneet ilman integ-raatiota.” V4.

”Työtehtävien uudelleen järjestäminen sekä toimintamallien yhtenäistäminen on ollut erittäin kriittisen tärkeä jatkoon kannalta.” V44.

Useimmissa vastauksissa toistui ymmärrys organisaatiomuutoksen välttämättömyydestä kilpai-luedun takaamiseksi. Vastauksissa toistui käsitys vanhan organisaation toimimattomuudesta ja vanhojen tapojen uudistamistarpeesta. Työntekijät olivat selkeästi kuitenkin useimmiten ym-

märtäneet ja sisäistäneet muutoksen tuomat edut organisaatiolle. Muutoksen tuomat edut organisaatiolle ymmärrettiin, mutta samaan aikaan sitä pidettiin osittain pelkästään vain organisaation itsensä etuna ja oltiin huolissaan sen eduttomuudesta omaan työskentelyyn ja asemaa kohden.

”Muutos on hyvää, mutta välillä tuntuu, että liian paljon tapahtuu liian nopeasti. Toisaalta turha jatkuvuus ja asioiden venyttäminen ei ole hyvää. Mutta jatkuva muutos ei mielestäni palvele ketään ja tuo turhaa stressiä. Olisi ehkä hiukan mukavampaa, jos nykyiset uudistukset vietäisi rauhassa loppuun (esim. järjestelmä (nimi piilotettu) ja yritysten tuominen oikeasti yhteen) ja vasta sitten tehtäisi yritysostoja yms.” V139.

Toisaalta kritiikkiä sai osakseen kuitenkin muutosten nopea aikataulu ja niiden tiheä esiintyminen. Molemmissa organisaatioissa oli jo aikaisemminkin tapahtunut muutoksia, jotka olivat verottaneet jonkin verran motivaatiota muutosta kohtaan. Tästä toimi havainnollistavana esimerkkinä vastaaja 139:n käyttämä ilmaisu *”jatkuva muutos”* sekä *”liian paljon tapahtuu liian nopeasti”*. Tämä toistui myös toisten työntekijöiden vastauksissa. Organisaatiossa oli toteutettu aikaisemminkin useita muutoksia, joka näyttäytyi kyselyyn osallistuneiden työntekijöiden vastauksissa väsymyksenä ja stressinä. Tämä aiheuttaa teorioidenkin (Lewis, Romanaggi & Chapple, 2010; Lewis, 2013) valossa negatiivisempaa suhtautumista myös meneillään olevaa muutosta kohtaan, vaikka aikaisemmista kokemuksista olisi jo kauankin aikaa.

Useimmiten vastauksissa korostuivat työntekijöiden käyttämät ilmaisut *”välillä tuntuu”*, *”minusta tuntuu”*, *”mielestäni”*, *”toisaalta ei”* sekä monet muut omaa tunnekokemusta kuvaavat ilmaisut. Näissä tunnekuvauksissa ilmenivät usein myös näiden tunnekokemusten ristiriitaisuus sekä se, että useimmiten muutoksen nähtiin mahdollisesti paranevan muutosprosessin edetessä työntekijöiden saadessa lisää tietoa muutoksen etenemisestä. Osalla vastaajista nämä tunnekokemukset vaihtelivat jopa päivittäin ja hetkittäin. Tämä on toki luonnollista muutoksen aiheuttamien tunteiden (Juuti & Virtanen, 2009; Luukkala, 2010) käsittelyn suhteen.

Yritysintegratio nähtiin useimmissa vastauksissa myös uusien toimintatapojen käyttöönoton kannalta tarpeelliseksi. Näin ollen peilattaessa Kotterin (1996) muutoksen etenemisen mallin pääperiaatteisiin, oli kyselyn tulosten mukaan tässä muutoksen tarpeellisuuden osoittamisessa oltu

onnistuneita. Tämänkin väittämän kohdalla ilmeni kuitenkin ristiriitaa, kun osa vastaajista ilmensi vastauksessaan haluttujen uudistusten olleen voineen olla mahdollisia toteuttaa myös muulla tavoin, kuin näiden tietyn kahden organisaation yhdistämisellä.

5.2.2 Muutoksen syiden riittävä perusteleminen

Seuraavassa kysymyksessä kartoitettiin vastaajien kokemuksia muutoksen syiden riittävästä perustelusta. Kuten teoriaosiossa nousi ilmi (Lewin, 1951; Kotter, 1996), tämä muutoksen perustelu auttaa työntekijöitä suhtautumaan positiivisemmin ja sitoutumaan muutoksen toteuttamiseen paremmin. Mitä enemmän organisaation työntekijät muutoksen tarpeellisuudesta ja toteuttamisesta tietävät, sitä paremmin he tähän suhtautuvat jo muutoksen alkuvaiheessa ja näin ollen myös muutoksen etenemisessä vastarintaa esiintyy vähemmän (Pideret, 2000; Gunnar, 2015). Muutoksen syistä voidaan tiedottaa ja näitä perustella niin yleisten kuin sisäisestinkin tiedotuskanavien kautta. Kohdeorganisaatiossa tätä oli toteutettu kuukausittaisten infokirjeiden ja etätiedotustilaisuuksien sekä julkisten medialle annettujen haastatteluiden ja nettisivuartikkeleiden kautta.

”Kun yritysosto oli tehty, tuli selväksi, että muutos täytyy tehdä. Ei ollut muut vaihtoehtoa, kun toteuttaa uuden yhteisen nimen lanseeraaminen.” V7.

”Selkeä aloittaa alusta uudella nimellä ja strategialla, kun monta eri toimijaa yhdistetään.” V154.

”Yhtenäiset järjestelmät ja toimintatavat riittää perusteluiksi.” V188.

”Yhtenäinen konserni kuulostaa perustellulta ja oli hyvä että liiketoiminta-alueet jäivät jollain tasolla elämään, sillä meidän organisaatio ainakin on tunnettu omalla nimellään.” 156.

Avoimet vastaukset tähän väittämään olivat suurimmaksi osaksi positiivisia, joten pääosin nämä muutoksen perustelut koettiin työntekijöiden puolesta riittävinä. Vastauksissa ilmeni usein jo alkaneen muutoksen olevan riittävä peruste sille, että muutosta toteutetaan. Havainnollistavana esimerkkinä vastaaja 7:n ilmaisu vaihtoehtojen vähyydestä tai olemattomuudesta

muutosta koskien. Usea vastaaja koki myös selkeyden ja yhtenäisten toimintatapojen sekä yhteisen nimen tärkeyden muutoksessa. Kahden erillisen organisaation yhdistämisen välttämättömyydeksi koettiin vastausten perusteella yhtenäisyyden parantaminen sekä toimintatapojen että rakenteen puolesta. Ilman tätä olisi muutoksen toteuttaminen hankalaa ja lähes mahdotontakin.

”Yhdistyminen on perusteltu hyvin ja osin sen tuomat muutokset, mutta ei läheskään kaikkea tarpeeksi”. V158.

Vastauksissa kuitenkin toistui samaan aikaan myös kokemuksia siitä, ettei vastaajien mielestä syiden perustelu ollut kuitenkaan määrältään tarpeellista. Perusteluja toivottiin olevan enemmän ja näiden toivottiin toistuvan useammin kaikissa tiedotuskanavissa, jotta niiden sisäistäminen helpottuisi. Muutoksen syyt ymmärrettiin joissakin kokemuksissa myös pelkästään hyvin pintapuolisesti, eikä muutokseen sitoutumiselle vaadittavaa syvää ymmärrystä ollut vielä päässyt syntymään. Tämä vaatii usein kuitenkin paljon aikaa (Kezar, 2013), joten ymmärrettävästi muutosprosessin ollessa vielä aluillaan tämä ei ollut mahdollista.

Muutoksen syyt ja perustelut voivat aikaisempiin teorioihin peilaten olla haasteellisia ymmärtää toimihenkilötasolla etenkin siitä syystä, että he ovat muutoksen päätösvaltaisuuden ulkopuolella (Kezar, 2013). Usein syiden ja perustelujen ymmärtäminen siitä mitä päätetään, on helpompaa, kun on itse henkilökohtaisesti vastaamassa päätöksestä, mikä näkyi esimerkiksi vastaajan 178 ilmauksessa;

”Kyllä ovat. Johtoryhmä/-esimiestasolla helppoja ymmärtää, mutta kentällä/toimihenkilötasolla vaatii varmasti enemmän avaamista ja selkeyttämistä.” V178.

Muutoksessa päättävässä asemassa ja esimiestasolla toimivat henkilöt saavat useimmiten etukäteen sekä ensimmäisinä tietoa muutoksesta ja sen syistä ja näin laajemmin ymmärtävät, miksi muutosta toteutetaan ja mitä syitä tälle on (Kezar, 2013). Tästä syystä he eivät aina välttämättä ymmärrä, mitä toimihenkilöiden vakuuttaminen tiedottamisen avulla vaatii. Toimihenkilöillä ei ole samalla tavalla tietoa eikä laajaa ymmärrystä muutoksesta ja sen rakenteesta, joten he

ovat pelkästään muutoksesta vastaavien henkilöiden tiedotuksen varassa. Näin ollen syiden tiedottamisen runsautta vaaditaan helposti toimihenkilöiden puolelta usein, joka näkyi myös yllä olevasta vastauksesta hyvin.

5.2.3 Muutoksesta tiedottaminen

Muutoksesta tiedottamisen määrä koettiin kaikista väittämistä eniten ristiriitaisena sekä kaksijakoisena. Noin puolet vastaajista koki muutoksesta viestimisen olleen riittävällä tasolla, kun taas noin puolessa vastauksista näkyi kokemus tämän viestinnän puutteellisuudesta. Tämä tukee myös aikaisemmin toteutettujen tutkimusten tuottamia tuloksia siitä, että muutosprosessissa sen viestintä tuottaa yleensä eniten ristiriitaisia tunnetiloja sen riittävydestä ja kohdentamisesta. Yksilölliset erot vaikuttavat siihen, kuinka viestintä koetaan ja mikä määrä nähdään riittäväksi ja kohtuulliseksi heidän näkökulmastaan. Jotkut vastaajista pitivät tiedotuksen tasoa tiheänä ja todella avoimena, kun taas jotkut vastaajista toivoivat selkeästi avoimuutta lisää sekä epäjohtonmukaisuuden ja ristiriitaisuuden vähentämistä, kuten alla olevasta vastaaja ”82” kommentista näkyy.

”Tiedottamisen määrää on melko kohtuullisesti, mutta kun otetaan huomioon tiedottamisen lisäksi muukin muutosviestintä ja -kommunikaatio, laadussa on paljon puutteita, ristiriitaisuuksia ja epäjohtonmukaisuutta. Myös tietämättömyys, osaamattomuus ja kokemattomuus näkyvät paikoin. Kohdentaminen ja puhuttelevuus eri ryhmille, variaointi ja eri näkökulmat eivät vielä näy onnistuvan, vaan tukeudutaan mieluummin yhteen putkeen eli yhteen melko joustamattomaan sanomaan ja muottiin.” V82.

”Muutoksesta on tiedotettu ihan hyvin. Toki muutoksen sisällä on niin paljon muita muutoksia meneillään että tässä vauhdissa pysyminen on haastavaa. Suunta konsernin yksittäisten liiketoimintojen osalta vaatii vielä kirkastamista...” V87.

Yleisesti viestintää koskevissa vastauksissa toistui se, että sitä toivottiin enemmän ja yleisesti selkeämmällä tavalla esitettynä. Organisaatiomuutosteorioiden ja aikaisempien tutkimusten osoittaessa muutosviestinnän olevan yksi kriittisimmistä tekijöistä muutoksen onnistumisessa

(Al-Haddad & Kotnour, 2015), tulisi tämän perusteella panostaa siihen todella paljon ja huolellisesti. Vastauksissa toistui usein myös viestinnän ristiriitaisuus.

Yleisesti ottaen vastauksissa näkyi henkilökohtaisten toiveiden ja ominaisuuksien vaikutus siihen, miten kysytyt asiat koettiin, mutta etenkin muutosviestinnän osalta näitä eriäviä mielipiteitä ilmeni runsaasti. Tämä selitti siis suurelta osin näitä yksilöllisiä eroja. Osa vastaajista koki, että muutoksesta viestiminen useiden kanavien kautta oli hyvä ja tarpeellista, jotta tietoa muutoksesta saatiin mahdollisimman kattavasti. Osa vastaajista taas koki, että viestinnän olisi pitänyt toteutua selkeämmin ja yhden kanavan kautta, jotta tietoa olisi saatu mahdollisimman yksiselitteisesti. Osa näki, että mahdollisimman monen kanavan käyttäminen auttaisi saavuttamaan mahdollisimman suuren kohdeyleisön ja osa taas koki tämän eri kanavien käytön hajanaiseksi.

”Viestintä koskien muutoksia on ollut toisinaan hieman epäselvää, aina ei esim. ole ollut tiedossa onko kyseessä sisäinen tiedote vai saako puhua julkisesti, lisäksi viestejä muutoksesta on tullut ripotellen, tuntuisi helpommalle, jos infot yhdessä/muutamassa meilissä.” V104.

Muutosviestinnän määrää kiiteltiin useimmissa vastauksissa ja peräänkuulutettiin sen jatkuvaa tarvetta jatkossakin. Noin puolet vastaajista koki, että viestintä oli ollut avointa. Teorioiden pohjalta viestinnän avoimuus ja läpinäkyvyys ovat edellytyksiä työntekijöiden positiiviselle suhtautumiselle muutokseen sekä siihen samaistumiselle ja uusien toimintatapojen hyväksymiselle (Räsänen, 2000; Pahkin & Vesanto, 2013). Myös positiivisuuteen keskittyminen, muutoksen suotuisista vaikutuksista tiedottaminen sekä kokonaisvaltainen positiivisen ilmapiirin luominen ovat muutoksen käynnistymisen onnistumisessa kriittisiä tekijöitä (Lewin, 1951; Kotter, 1996).

”Kaikki pisteet avoimuudelle! Muutosta on viestitty ahkerasti ja positiivisen kautta, se on hienoa.” V22.

Yllättävää oli se, että useampi vastaaja kertoi organisaatiomuutoksen myötä tulleesta pörssilistautumisen vaikutuksista muutosviestintään. Useampi vastaaja huomautti tämän pörssilistautumisen aiheuttavan tiettyjä rajoitteita muutosviestinnälle eikä se tästä syystä voinut olla niin avointa, kuin ilman pörssilistautumista se olisi ollut.

”Pörssi valitettavasti asettaa rajoituksia, mikä vaikuttaa kokemukseen tiedottamisen avoimuudesta. Toinen haaste on muutokset tiukka aikataulu, mikä on johtanut siihen, että avoimia kysymyksiä on monella paljon: mitä minulta odotetaan, kuka priorisoi jne.” V39.

Ne vastaajat, jotka olivat tietoisia pörssilistautumisen vaikutuksesta organisaation toimintaan ja miten sen puitteissa esimerkiksi viestintää voidaan toteuttaa, kokivat viestinnän olleen parempaa, kuin ne, jotka eivät tieneet pörssilistautumisen vaikutuksista. Näin ollen voidaan siis päätellä, että laajempi tietämys ja ymmärrys toimintatavoista vaikuttaa myös ymmärrykseen muutosviestinnästä. Pörssilistautumisen syistä ja toimintavaikutuksista tiedottaminen olisi mahdollisesti vaikuttanut positiivisesti myös muutosviestinnän kokemiseen, sillä silloin useampi vastaajista olisi tiennyt syitä esimerkiksi sille, miksi muutos on ollut osittain rajattua.

”Listayhtiössä ei ole enää mahdollista tiedottaa sisäisesti riittävällä tarkkuudella. Tämän johdosta avoimuuskriteeri ei täyty. Toinen asia on sekava viestintä, x -alusta (nimi piilotettu) on todella huono ja organisaatio on todella sekava. Selkeyttä kaivattaisiin viestintään. Hyvää on säännöllinen viestintä, mutta se on melko pintapuolista. Toinen mikä kaipaisi nyt pikaista viestintää, on toimipaikkojen muutos...” V38.

5.2.4 Avoin kulttuuri ja muutosvalmius

Vastaajilta tiedusteltiin myös, olivatko he saaneet keskustella avoimesti muutoksesta organisaatiossaan. Tätä peilattiin teorioihin organisaatiokulttuurin avoimuuden ja organisaatiomuutoksen kokonaisvaltaisen avoimuuden ja läpinäkyvyyden merkityksellä organisaatiomuutoksen kannalta, mitä näkyi huomattavasti näitä organisaatiomuutosta käsittelevissä teorioissa. Avoin keskustelu liitetään organisaatiomuutoksen teorioissa usein myös avoimeen organisaatiokulttuuriin (Burnes, 2011), jota myös vastauksissa peräänkuulutettiin.

Yleisesti ottaen avoin keskustelu koettiin pääosin ristiriitaisena. Osa koki, että organisaatiossa oli olemassa paljon erilaisia kanavia tästä keskustelemiseen, kun taas muutostahdin nopeuden ja kiireen vuoksi keskustelulle ei ollut kuitenkaan varattu riittävästi aikaa. Vastauksissa toistuvat myös enemmän epäviralliset tiet käsitellä asioita, kuten kollegoiden kanssa käydyt keskustelut sekä käytäväpuheet.

”Käytäväpuheita on paljon, virallista linjanvetoa vähemmän. Avoimesti saa tietysti puhua, mutta johtoajatus on ollut vajaata.” V7.

”Tavallaan kyllä ja tavallaan ei. Tähän voisi käyttää enemmän aikaa. Kanavia muutoksesta puhumiseen olisi paljon. Eri asia osataanko hyödyntää.” V77.

Kuten vastaaja 77:n katkelmasta myös näkyy, usein vastauksissa ilmeni myös työntekijöiden kokemuksia siitä, että organisaation rakenteessa ja toiminnoissa nähtiin olevan erilaisia mahdollisuuksia toteuttaa avoimuutta sekä viestintää muutoksesta eri tavoin, mutta näitä ei välttämättä osattu kuitenkaan hyödyntää riittävän paljon. Johtoryhmän ja muutoksen alullepanijoiden ei nähty välttämättä osaavan ottaa kaikkia organisaation tuomia mahdollisuuksia hyödykseen, vaan organisaation vanhojen toimintatapojen ja rakenteiden edut ja ainutlaatuisuudet jäivät hyödyntämättä.

Osa vastaajista koki jääneensä kuulematta ja yksin ajatustensa kanssa. Organisaatiomuutosteorioissa tuli usein ilmi työntekijöiden kuuntelemisen ja huomioimisen tärkeys sekä heidän osallistamisensa muutosprosessia osaksi, jotta organisaatiomuutoksen onnistuminen taattaisiin mahdollisimman hyvin. Osa koki muutoskeskustelun hyvin pinnalliseksi, eikä yksilöiden kokemuksia huolia ja epäkohtia oltu huomioitu riittävästi. Iso osa vastaajista näki kollegoiden kanssa käydyt keskustelut helpoimmiksi ja eniten tukea antaviksi. Näin ollen kollegoilta saatu tuki koettiin entistä tärkeämmäksi ja heidän roolinsa kasvoi organisaatiomuutoksen onnistumisessa. Muutostilanteessa toimihenkilöt jakoivat saman todellisuuden ja kokemukset, joten tästäkin syystä kollegoiden tuki ja asioiden jakaminen koettiin tärkeäksi.

”Kyllä ja ei. Välillä tuntuu, että hoetaan vain muutoksen olevan mahdollisuus mutta ei oikeasti kuunnella mitä työntekijät asiasta ajattelevat ja herättääkö minkälaisia huolia, murheita, ahdistumista. Eniten siis keskustelua varmasti olen käynyt kollegatasolla.” V146.

Yksi vastaaja oli ottanut myös esille saaneensa työnohjausta, joka oli vaikuttanut positiivisesti organisaatiomuutoksen kokemiseen. Etenkin tämä sai osakseen kiitosta siitä, että se tarjosi yhteistä aikaa ja tilaa käsitellä muutoksen aikaansaamia tunteita ja ajatuksia. Pelkästään muutoksen käsittelylle varattu aika ja tila ilman kiirettä ja painetta omista normaaliin työpäivään kuuluvista työtehtävistä näkyi ylipäättään positiivisempänä kokemuksena muutosta kohtaan. Kiire ja stressi vaikuttavat muutoksen kokemiseen negatiivisesti etenkin siinä suhteessa, että sen koetaan uhkaavan jo valmiiksi kiireisien työtehtävien ja työarjen suhteen. Etenkin tästä syystä olisi siis suositeltavaa, että muutoksen käsittelylle ja vapaalle keskustelulle varattaisiin riittävästi aikaa. Muutos saa aikaan sen kokijoissa usein myös voimakkaita tunteita, ja näiden käsittelylle olisi varattava riittävästi aikaa (kts. mm. Juuti & Virtanen, 2009, Vapola, 2011), jotta ne eivät pääsisi patoutumaan ja vaikuttaisi vielä hyvinkin pitkällä aikavälillä yleiseen muutoksen suhtautumiseen ja työhyvinvointiin.

”Työnohjausta ollut ja olen pitänyt siitä. Saatu aikaa keskustella työkavereiden kanssa asiasta eikä tarvitse miettiä töitä. Suosittelen kaikille organisaation yrityksille” V107.

Ristiriitaisuutta avoimuuteen, keskusteluun ja asioista tiedottamiseen koettiin myös siten, että nähtiin tilanteen olevan yhtä epätietoinen kaikkien muutokseen osallistuneiden henkilöiden kohdalla, myös esimiesten. Tilanne nähtiin usein ristiriitaisena kaikkien suhteen.

”Tosin kaikki ovat olleet tapahtumista yhtä epätietoisia, joten keskustelu ollut lähinnä spekulatiota ja arvailua.” V15.

”Esimiesroolissa avoin keskustelu työpaikalla ei ole mahdollista.” V39.

Osa esimiesasemassa toimineista henkilöistä myös näki, ettei muutoksesta keskustelu voi olla täysin avointa omasta työroolista johtuen. Usein esimiehet saattavatkin kokea muutoksessa jäävänsä ikävästi välitilaan, jossa he samanaikaisesti kokevat huolta oman työn jatkumisesta,

mutta samalla myös alaistensa. Tämä näyttäytyi myös aikaisemmissa organisaatiomuutostutkimuksissa, missä on havaittu tämä keskijohdon hankala asema. Myös tämän kyseisen tutkimuksen vastaajina olleet esimiehet kuuluvat juuri tähän keskijohtoryhmään. Ristiriitaa koetaan myös sen takia, että he saavat ylemmiltä tahoilta tietoa muutoksesta runsaammin ja avoimemmin kuin alaisensa, mutteivat pysty näitä alaisilleen kertomaan asemaan liittyvien salassapitovelvollisuuksiin liittyen.

5.2.5 Esimieheltä saatu tuki muutoksen käsittelyssä

Esimieheltä saatu tuki muutoksen käsittelyssä oli selkeästi kyselyn heikoimmassa tilanteessa oleva ja sai osakseen eniten negatiivisia vastauksia. Monet kokivat, ettei esimiestä kiinnosta jaksaminen ja etteivät hekään tiedä muutoksesta sen enempää. Osa kokee jääneensä tilanteessa yksin. Vastauksissa ilmeni myös ristiriitoja sen suhteen, kuinka paljon esimiehen voidaan oletettavan olevan läsnä ja tietävän asioista. Osa koki, että on esimiehen vastuulla vastata alaisten riittävästä tiedottamisesta ja alaisten tukemisesta läpi muutosprosessin ja osa taas näki, ettei aikaisemmin mainitusta esimiesten hankalasta asemasta johtuen heiltä voitu olettaakaan saavan sen enempää tietoa ja tukea heidän ollessa samanlaisessa epätietoisuuden tilassa. Huomioita tuli myös jo muutosta aiemmin tiedossa olleita esimiespuutteita ja tulehtuneesta ilmapiiristä sekä kulttuurista, vaikka avoimuutta, positiivisuutta sekä muutoksen mahdollistavaa vaikutusta korostetaankin johdon puolelta.

”Itse olen saanut, mutta moni ei. Tämä taas johtunut siitä, että monella esimiehellä ei ole ollut yhtään sen parempaa tietoa etenemisestä tai odotuksista kuin kenellä muullakaan.” V178.

”Tiedän että asiasta voi mennä keskustelemaan, mutta kokonaisuudessaan tiimin kanssa yhteinen läpikäynti on ollut erittäin kiireisten deadline-seikkojen vuoksi liian vähäistä. Epävarmuus monella suuri. Keskijohdolla liian kova paine molemmista suunnista johdolta & alaisilta.” V191.

”Esimies on itse ollut muutoksessa tai sen vaikutuksen alaisena ehkä eniten. Niinpä aika yksin on saanut olla asioiden kanssa.” V196.

Osassa vastauksia vastaajat kertoivat, etteivät he ole itse tarvinneet tukea muutokseen, eivätkä siis koe tarvetta saada keskustella muutoksesta sen kummemmin esimiehensä kanssa. Osa heistä ilmoitti, ettei ole apua pyytänytkään, mutta kokevat samalla kuitenkin tuen saamisen mahdolliseksi, mikäli he sitä tarvitsisivat. Tuen tarve näyttäytyi myös siis hyvin yksilöllisenä ja riippuvaisena myös siitä, mikä oma henkilökohtainen tilanne vastaajalla oli ollut työpaikalla. Usein vastauksissa toistui myös kiireen vaikutus tuensaantiin ja tarjontaan ja esimiehen koettiin olevan kaiken muutoksen keskellä liian kiireinen tarjoamaan tukea alaisilleen operatiivisten muutosten viedessä aikaa tuensaannilta. Muutamassa vastauksessa kävi myös ilmi, että vastaaja oli kokenut jääneensä muutoksen kanssa täysin yksin eikä esimies ollut riittävästi läsnä tai saatavilla.

”Olen kokenut ajoittaista yksinäisyyttä koska monet ihmiset läheltäni ovat jättäneet laivan (joko itse tai kevään/syksyn yt:den aikana). Uskon kuitenkin, että se isoin työ hyväksynnän ja eteenpäin menemisen saralla on yksilön vastuulla. Yhtiön on toki hyvä tarjota tähän ammattilaisten apua ja osaamista yksilön tueksi. Täten kukaan ei voi sanoa, ettei apua tai vertaistukea ole tarjolla.” V166.

Toisaalta myös yksilöiden omaa vastuuta omien tunteiden ja ajatusten käsittelyn suhteen huomautettiin, kuten yllä olevasta vastaaja 166 kommentista ilmenee. Kuitenkin itsenäisen vastuun lisäksi pääpaino käsittelyn suhteen nähtiin olevan esimiehen tarjoamalla avulla.

5.2.6 Muutoksen vaikutukset omaa asemaa kohtaan

Tämän väittämän kohdalla oli eniten tasaisuutta negatiivisten ja positiivisten vastausten suhteen, sillä ne jakautuivat tasan näiden välillä. Väittämän avulla oli tarkoitus selvittää vastaajien kokemuksia muutoksen vaikutuksesta heidän asemaansa nähden organisaatiossa. Ne vastaajat, jotka kokivat muutoksen tuovan positiivisia vaikutuksia heidän omaa työasemaansa kohtaan, näkivät jatkoon organisaatiossa selkeänä ja he olivat kaikista selkeimmin sitoutuneita muutokseen ja myös työskentelemään tämän eteen.

”Työnkuvan muutos, vastualueen kasvaminen. Positiivinen asia.” V140.

Osa vastaajista koki oman tilanteensa olevan vielä odottavaisessa tilassa. Heidän vastauksissaan toistui käsitys siitä, että muutoksen ollessa kyselyhetkellä vielä muutoksen alkuvaiheen tilassa, aikoivat he odottaa muutoksen etenemistä ja vasta sen jälkeen tehdä erinäisiä päätöksiä omaa tulevaisuuttaan kohtaan. Osa vastaajista oli myös pohtinut asiaa ajatuksen tasolla, muttei vielä ollut kuitenkaan alkanut toimia näiden ajatusten pohjalta.

”Ymmärrettävistä syistä moni organisoitumisen liittyvä seikka on vielä vaiheessa ja se vaikuttaa osaltaan täysin kirkkaaseen henkilökohtaiseen tulevaisuuskuvaan. Kunhan saadaan vastaukset toimivaltuuksien, tehtäväkuvien ja ansaintalogiikan osalta, siirtyy täppä varmaankin vasempaan laitaan”. V173.

”Roolit ja vastuut on muutoksessa. Jos mielekkäät roolit tai vastuut eivät osu kohdalleen, niin täytyy miettiä osuisiko ne muualla.” V188.

”Muutos aiheuttaa epävarmuutta enkä aivan hahmota omaa paikkaani siinä, joten olen joutunut tekemään b- ja c-suunnitelmia.” V129.

Vaikutusmahdollisuuksia omaa työtä kohtaan toivottiin myös lisää. Osa vastaajista odotti muutoksen tuovan näitä mahdollisuuksia lisää omaan työhön. Vaikutusmahdollisuudet ovat tutkimusten ja aikaisempien teorioiden valossa todella tärkeässä asemassa työviihtyvyyden ja organisaatiomuutokseen sitoutumisessa, joten sen edistämällä voitaisiin vaikuttaa muutoksen kokemiseen positiivisella tavalla. Muutos ja yllättävät tilanteet usein myös heikentävät työntekijöiden kokemaa hallinnan tunnetta, joka on tärkeä työhyvinvoinnin aspekti, joten vaikutusmahdollisuuksia lisäämällä tähän voitaisiin vaikuttaa myönteisesti. Vaikutusmahdollisuuksia voidaan parantaa yleensä helpoiten keskustelun kautta, jossa voidaan keskustella avoimesti työntekijän kokemista epäkohdista ja toiveista omaa työtään kohtaan. Toimihenkilöt ovat myös oman työnsä parhaita asiantuntijoita, joten heidän kuulemiselleen olisi syytä varata riittävästi aikaa.

”Uuden organisaation muodostuessa olisin lisäksi toivonut mahdollisuutta keskustelujen kautta vaikuttaa osaltani niihin päätöksiin, jotka myöhemmin tulevat olemaan niitä osatekijöitä, mitkä muodostavat henkilökohtaisen osaamisalueiden tehokkaan hyödyntämisen ja työn merkityksellisyyden”. V173.

Kyselyssä myös pyydettiin vastaajia kertomaan mahdollisista muiden työpaikkojen kartoittamisista. Suuressa osassa vastauksia pohdittiin uuden organisaation arvojen ja uuden toimenkuvan muuttumisen vaikutuksesta omaa jatkoa ajatellen, ja mikäli tämä vaikutus nähtiin positiivisena tai omaa asemaa parantava ja omiin urahaaveisiin sopivana, nähtiin varsinainen muutoskin positiivisempana.

”Alle kahden vuoden sisällä yksi pienempi fuusio ja tämän jälkeen isompi fuusio. Lähtökohtaisesti työpaikka johon tulin, ei liippaa läheltäkään vuokratyöpuolta, jota uusi organisaatio nyt edustaa.” V176

Kuten yllä olevasta vastaaja 176 kommentista näkyy, muutoksen koettiin muuttaneen organisaatiota siten, ettei se vastannut enää lähtökohdiltaan sitä organisaatiota ja työtä, mihin hän oli alun perin tullut. Omien arvojen ja osaamisen ei enää nähty vastaavan uuden organisaation tarjoamia mahdollisuuksia. Joissakin vastauksissa taas korostui muutoksen tuovan mahdollisesti enemmän mahdollisuuksia edetä uusiin vaativimpiin työtehtäviin sekä lisätä omaa osaamista koulutusten ja uuden oppimisen kautta, kuten alla olevasta vastauksesta näkyy.

”Päinvastoin, odotan innolla mitä uuttaa tämä muutos voisi tuoda minun työhöni? Koulutusta, uusia haasteita, uuden oppimista...” V12.

Osassa vastauksista ilmeni myös, että vastaaja oli kartoittanut muitakin työpaikkoja, mutta lähtökohtaisesti muista kuin muutokseen liittyvistä syistä. Näin vastanneet pohtivat omaa sopivuuttaan asemaansa kohtaan sekä haluja jatkaa ylipäätään koko alalla. Osa vasta kartoitti eri työmahdollisuuksia ja oli silmäillyt näitä lähinnä pintapuolisesti. Vastauksissa toistui myös odottavainen tunnelma, kuten aikaisemmassakin väittämässä ja monet vastaajat halusivat odottaa muutoksen etenemistä ja sen vaikutuksia organisaatioon, ennen kuin he tekevät päätöksiä omasta jatkamisestaan.

Useissa vastauksissa mainittiin myös muutoksen tuomien YT-neuvotteluiden alkamisen vaikutuksista omiin kokemuksiin. YT-neuvotteluiden alkaminen aiheutti luonnollisesti työntekijöissä epävarmuutta ja huolta oman työn jatkuvuuden osalta ja näin vastanneet kokivatkin haluavansa ”turvata selustansa” ja varmuuden vuoksi etsiä muita mahdollisuuksia nykyisen työpaikan ulkopuolelta. Tietämättömyys oman työkuvan jatkosta toistui myös muutamassa vastauksessa perusteluna sille, miksi näitä muita työmahdollisuuksia etsittiin. Osassa vastauksista mainittiin myös, ettei muuttunut organisaatio enää vastannut sitä, mihin he alun perin olivat tulleet ja tästä syystä he eivät nähneet jatkoa itselleen mieluisaksi. Osa vastaajista koki myös jääneensä yksin tämän asian suhteen ja siksi harkitsivat työpaikalta lähtemistä.

”YT:t ja isot muutokset pakottavat turvaamaan selustaa, en lähtökohtaisesti halua lähteä muualle, mutta jos työnkuva muuttuisi radikaalisti omasta mielestä väärään suuntaan tms. suuntaisin muualle.” V132.

5.2.7 Oman työn merkityksellisyys

Oman työn merkityksellisyyden ja innostavuuden sekä hyvinvoinnin teemoja tutkittiin kyselyn ensimmäisen kohdan viimeisessä väittämässä sekä kyselyn toisessa osiossa. Tämän väittämän kohdalla nousi esiin kaikista väittämistä selkeästi eniten negatiivisesti sävyttyneitä kommentteja. Vastauksista tuli selkeästi esiin tuen tarpeellisuuden, monet kokivat jäävänsä ilman sitä ja tästä syystä työn merkityksellisyys ja innostavuus olivat heikentyneet. Tässäkin kohtaa kysely vastauksissa toistui selkeyden puutteen kokeminen, mikä vaikutti heikentävästi jaksamiseen ja innokkuuteen. Monet kokivat tekemänsä työn merkitykselliseksi, mutta muutoksen laskevan tästä koituvia positiivisia seikkoja. Osa vastaajista koki myös muutoksen vähentäneen työtä kohtaan koettua innostusta ja aiheuttavan enemmänkin lannistuneisuuden ja lamaantumisen tunteita.

Useissa vastauksissa toistui myös kysymyksenasettelun tietyntyyppinen hankaluus sen ollessa kaksijakoinen sisältäen merkityksellisyyden ja innostavuuden termit. Tästä johtuen osalla vastaajista oli hankala erottaa ja perustella sitä, kokeeko jompaakumpaa tunnetta työssään ja jos kokee, niin mistä syistä johtuen.

”Hankala kysymysmuotoilu. Koen työni merkitykselliseksi, mutta innostavuus kärsii kovan työpaineen alla. Stressiä ja uupumusta on havaittavissa työyhteisössäni.” V28.

Muutoksen edetessä merkityksellisyyden ja innostavuuden kokeminen nähtiin myös ristiriitaiseksi ja vaihtelevaksi. Muutoksen edetessä ja uusista asioista tiedotettaessa tilanteet ja positiot saattoivat vaihdella hyvinkin nopealla tahdilla, joten nämä tunnetilat luonnollisesti vaihtelivat sen mukaisesti.

”Muutosta jännittää ja odottaa. Vuosi on ollut aika vauhdikas ja raskas joltain osin. Välillä on tullut töihin huonommalla fiiliksellä, välillä on ollut tosi mielekästä. Oma positio firmassa on pari kertaa ollut jännän äärellä, nyt taas on sellainen olo, että hommat jatkuu kuten ennenkin.” V127.

Osa vastaajista näki myös muutoksen vaikuttavan selkeästi omaan motivaatioon sekä asenteisiin omaa työtä kohtaan. Muutoksen hallitsemattomuuden ja epätietoisuuden tunteet sekä kiire heikensivät työtä kohtaan koettua motivaatiota sekä muutokseen sitoutumista ylipäättään. Muutoksen tuomat YT:t nähtiin myös negatiivisena seikkana sen aiheuttaman työntekijävajauksen sekä resurssipulan ja työtehtävien sekavuuden ja jakamattomuuden johdosta.

”Tällä hetkellä joutuu tekemään paljon asioita, jotka johtuvat muutoksesta, kiireestä ja resursivajauksesta. Se mikä on toimenkuva jatkossa ja mitä tulee tekemään on hämärän peitossa. Epätietoisuus tulevasta yhdistettynä kiireeseen aiheuttaa motivaatiopulaa.” V191.

Osassa vastauksia näkyi myös se, että muutoksen edetessä ja uusien asioiden vaihtuessa hyvinkin tiuhaan, ei vanhoja lupauksia ja päätöksiä pystytty pitämään, mikä aiheutti osaltaan motivaatiopulaa sekä merkityksellisyyden ja innostavuuden kokemisen heikkenemistä. Tämä osaltaan voi johtua siitä, että lupauksen pitämättömyys voi aiheuttaa työntekijän puolelta koettua luottamuspulaa organisaatiota ja omia työtehtäviään ja esimiestään kohtaan.

”Työstä pidän, mutta lupauksia esim palkkauksesta ei ole pidetty joka on laskenut intoa.” V70.

Yleisesti ottaen myös tulevaisuuden ollessa epävarma muutoksesta johtuen, laski tämä merkityksellisyyden ja innostuksen kokemista, sillä sen nähtiin vaikuttavan epäsuotuisasti työpaikkaan sitoutumiseen ja oman työidentiteetin vahvistamiseen.

”No ei nyt niin kauhean innostavaa, kun tulevaisuudesta ei tiedä. En tiedä pystynkö sitoutumaan, kun olen ollut töissä tosi lyhyen aikaa ja koen työpaikkani olevan vaakalaudalla. Jaksako perehtyä täysin, jos täytyy taas aloittaa uusi työelämä jossain muualla.” V6.

Suurimassa osassa vastauksia, kuten yllä olevistakin esimerkeistä, näkyi vastaajien pitävän itse työstä, mutta juurikin muutoksen aiheuttavan tähän negatiivista säröä. Muutosta toteuttaessa onkin lähes mahdotonta pitää työntekijöiden kokemia tunnetiloja ja kokemuksia samalla tasolla, kuin ennen muutosta, mutta tutkimusten perusteella tähän tulisi pyrkiä, jotta työteho ja -viihtyvyys saataisiin pidettyä organisaation kannalta suotuisalla tasolla. Muutoksen tuoma stressi ja väsymys vaikuttaa olennaiselta osalta merkityksellisyyden ja innostavuuden kokemiseen, joten näitä asioita parantamalla voitaisiin hallita muutoksen tuoma negatiivisia vaikutuksia paremmin.

Kaikkia vastaajia kohtaan ei muutos ollut vaikuttanut kovinkaan suuressa mittakaavassa. Osa vastaajista kertoi, ettei oma työnkuva ollut muuttunut muutoksen myötä mitenkään, joten työ koettiin tästä johtuen edelleen merkityksellisenä ja innostavana. Osa vastaajista taas koki työnsä merkitykselliseksi ja innostavaksi siitäkkin huolimatta, että työnkuva oli vielä auki ja tulevaisuus näytti epävarmalta. Työntekijöiden yksilölliset ominaisuudet näkyivät tämänkin väittämän vastauksissa huomattavasti, sillä eri ihmiset kokevat työnsä eri tavoin merkitykselliseksi ja innostavaksi sekä eri syistä johtuen. Jotkut henkilöt voivat kokea muutokset ja uudet asiat heille innostavina ja tästä syystä heille positiivisena asian, kun taas toiset voivat kokea rutiinit ja vanhoissa toimintatavoissa pitäytymisen itselleen merkityksellisenä ja tästä syystä muutoksen tuomat vaikutukset negatiivisina.

5.2.8 Muutoksen vaikutus koettuun hyvinvointiin

Viimeiseen avoimeen kohtaan oli koottu usean eri teeman alle. Väittämä sisälsi muun muassa töissä jaksamisen ja työhyvinvoinnin ilmiöt. Tämän väittämän kohdalla pääosin toistui työkyvyn heikentämiseen liittyvät avoimet kommentit. Avoimissa kommenteissa toistui isoksi osaksi muutoksen negatiiviset vaikutukset näihin kohtiin. Näiden avoimien kommenttien kohdalla toistuivat myös aikaisempien väittämien tapaa yt-neuvotteluiden, epävarmuuden ja oman aseman huonontumisen vaikutukset koettuihin työhyvinvoinnin ja työkyvyn ilmiöihin.

”Itse suhtaudun näihin kaikkiin positiivisesti, sillä oma roolini ratkesi positiivisesti.” V178.

”Uusi työ organisaatiossa toi paljon motivaatiota ja intoa olla tässä kelkassa mukana.” V77.

*”Muutos sinällään vaikuttaa olevan hyvä ja oikeaan suuntaan, mikä innostaa pitkällä aikajän-
teellä. Välivaiheeseen kaipaisin kuitenkin enemmän tukea. En myöskään usko mitään puheita,
ennen kuin jotain konkreettista tapahtuu. Kahdet YT:t vuoden sisällä stressaavat ja lisää var-
masti on tulossa, epävarmuus on lisääntynyt paljon ja jaksamiseni on ollut viime kuukausina
kortilla. Työ itsessään on edelleen ihanaa ja lähikollegat mukavia.” V129.*

Osassa vastauksissa toistui toivo paremmasta tulevaisuudesta sekä usko muutoksen tuovan po-
sitiivisia asioita omaan työhön liittyen. Usein näihin vastauksiin liittyi itsenäinen asennoitumi-
nen omiin vaikutusmahdollisuuksiin omia ajatuksia ja toimintoja kohtaan. Kuten alla olevassa
katkelmassa näyttäytyy, osa vastaajista halusi säilyttää oman myönteisen suhtautumiseen muu-
tokseen esimerkiksi omia työtehtäviä muokkaamalla, jotta pahimmasta kriisivaiheesta pääsee
yli ja muutoksen myönteiset vaikutukset alkavat näkyä paremmin. Tämä näyttäytyi myös teo-
riapohjassa siten, että yksilöiden oman hyvinvoinnin vastuun nähtiin olevan myös heillä itsel-
lään eikä pelkästään muutoksen alullepanijoilla ja johtoryhmällä (Pahkin & Vesanto, 2013).

*”Vähän enemmän tällä hetkellä menee fiilikset heikomman puolelle, mutta en kuitenkaan ole
ihan täysin menettänyt fiilistä tai toivoa töiden jatkumisesta. Olen ottanut pieniä välisteppejä
itselleni ja ajattelen, että kunhan päästää niissä eteenpäin niin oma fiilis kasvaa ja tulee var-
mempi olo töiden jatkumisesta ja samalla pääsee näkemään paljon uutta. Sellaista, mitä ei
välttämättä muissa firmoissa pääsisi näkemään ja kokemaan.” V127.*

”Tällä hetkellä tilanne on kaoottinen, mikä on toki ymmärrettävää, koska muutos on vielä kesken. Uskon kuitenkin, että tilanne paranee. Mutta tällä hetkellä oman työympäristöni ilmapiiiri on erittäin huono ja vaikuttaa jaksamiseen ja motivaatioon.” V177.

Osa vastaajista koki taas muutoksen enemmän mahdollisuutena itselle, ja tästä syystä muutos koettiin enemmän positiivisena. Osa koki saaneensa muutoksen myötä paljon lisää motivaatiota omaa työtä kohtaan ja muutoksen olleen tervetullut uudistus vanhojen toimimattomien toimintatapojen suhteen. Muutoksen toivottiin myös lisäävän mahdollisuuksia edetä ja saada uutta laajempaa työkuva ja päästä tekemään osaksi sellaisia työtehtäviä, mitkä eivät olisi ennen muutosta olleet edes mahdollisia.

Osa koki myös pelon tunteita muutosta kohtaan, sillä se oli aivan alussa eikä tietoa tulevaisuuden toimista vielä ollut tullut. Tulevaisuuden työkuorma yt-neuvotteluiden ja lomautusten takia tuotti huolta. Vastauksissa näyttäytyi myös toive muutoksen ilmoittamisen yhteydessä tehdyistä lupauksista niin mahdollisuuksien, annettavan tuen, vaikutusmahdollisuuksien sekä muiden nykyistä työasemaa parantavien seikkojen osalta. Osassa vastauksista tuli myös ilmi se, että uuden organisaatiorakenteen malli ja monimutkaisuus aiheuttivat huolta siitä, että päätöksenteko ja vaikutusmahdollisuudet vaikeutuisivat organisaation kasvaessa niin huomattavasti. Uusi toimintaympäristö ja uudet työkaverit aiheuttivat myös vastaajissa pohdintaa ja huolta niiden muotoutumisesta.

Avoimien vastausten sisällönanalyysistä ilmeni siis etenkin se, kuinka usein kyselyyn osallistuneet vastaajat arvottivat muutosta juuri oman itsensä, omien tunteidensa, oman asemansa sekä omien etujensa kautta. Tämä toki on luonnollista, sillä työn avulla ihmiset hakevat usein merkityksellisyyden tunnetta sekä erinäisiä etuja omaan elämäänsä (Al-Haddad & Kotnour, 2015), joten muutoksenkin arvottaminen oman itsensä kautta on ennustettavaa. Seuraavassa kappaleessa pohdin näitä tuloksia vielä hieman lisää.

6 Pohdinta

Kaiken kaikkiaan organisaatiomuutos koettiin pääosin positiiviseksi määrällisen tutkimusosuu-
den keskiarvojen mukaan. Avointen kohtien laadullisessa sisällönanalyysissä tämä positiivinen
suhtautuminen jatkui, mutta suurimmasta osasta vastauskohdista ilmeni useita kritiikinaiheita
ja haasteita muutokseen liittyen. Avointen kohtien vastaukset olivat hieman ristiriidassa toi-
siinsa nähden, niiden sisältäessä hyvinkin paljon toisistaan poikkeavia mielipiteitä organisaa-
tiomuutoksesta. Avoimissa vastauksissa toistuivat useammin negatiiviset kuvat muutoksesta,
kuin pelkkien keskiarvojen pohjalta olisi ollut pääteltävissä. Tämä toki voi selittyä sillä, etteivät
avoimet vastaukset olleet pakollisia vastattavia toisin kuin määrällisen osuuden väittämät oli-
vat. Tästä johtuen vain suuria tunteita herättäneet muutoskokemukset saatettiin raportoida ky-
selyyn.

Muutos luonnollisesti aiheuttaa erilaisia tunteita ja reaktioita yksilöllisistä eroista johtuen, ku-
ten aiemmissakin teorioissa (mm. Antonacopoulou & Gabriel, 2001; Luukkala, 2011) on näyt-
täytynyt. Tämä näkyi myös omassa tutkimuksessani, sillä työntekijöihin kuuluvilla alemmilla
esimiehillä ja toimihenkilöillä kokemukset vaihtelivat toisiinsa nähden hyvinkin paljon. Yksi-
lölliset erot voivat olla hyvinkin suuria, ja näiden monitasoisen ilmiön luonteen vuoksi niiden
tutkiminen on todella suuri prosessi (Miake-Lye, yms. 2020). Tämän tutkimuksen tarkoitus ei
niinkään ollut vertailla näiden yksilöllisten erojen alkuperää tai sitä, mistä erot tarkalleen ottaen
johtuvat, vaan enemmänkin tarkastella näitä eroja yleisemmällä tasolla.

Alemmat esimiehet näyttivät tutkimuksen perusteella suhtautuvan positiivisemmin muutokseen
kuin heidän alaisuudessaan työskentelevät toimihenkilöt. Tähän syynä voivat olla yksityiskoh-
taisempi tiedottaminen sekä tiiviimpi asemoituminen sekä sitoutuminen muutokseen ja sen tuo-
miin vaikutuksiin omaa työtä kohtaan. Usein nämä esimiesasemassa toimivat henkilöt saavat
aikaisemmin ja toimihenkilöitä enemmän tietoa muutoksesta ja sen kulusta heidän työskennel-
lessään ylemmällä tasolla toimihenkilöihin nähden. Teoriatiedon pohjalta (mm. Johansson &
Heide, 2008) on huomattu, että tiedon määrä sekä aika vaikuttavat muutokseen suhtautumiseen,

joten tämä tiedon määrän suurempi laajuus sekä muutokseen suhtautumiseen käytetty pidempi aika nostavat tätä positiivisen kokemuksen määrää verrattuna heitä alempana työskenteleviin toimihenkilöihin. Näin oli myös omankin tutkimukseni alempien esimiesten joukossa. He kertoivat vastauksissaan ymmärtäneen paremmin muutoksen syyt toimihenkilöihin nähden sekä kokivat itse saaneen paremmin ja enemmän muutokseen tukea omalta esimieheltään. Tähän eroon toimihenkilöiden ja alempien esimiesten kokemusten välillä voi johtua myös alempien esimiesten hankalasta asemasta, jossa he eivät voi kertoa salassapitovelvollisuuden vuoksi ylemmiltä tahoilta saamiaan tietoja heidän alaisilleen. Näin ollen he itse saavat tietoa muutoksesta ja ymmärtävät sen syyt, mutta tätä ymmärrystä ja tiedon määrää ei välttämättä pystytä ulottamaan toimihenkilöille asti. Tämä voi aiheuttaa ristiriitaa näiden kahden eri ryhmän välillä ja selittää näitä yksilöllisiä suurehkoja eroja.

Tuloksissa näkyi selkeästi vastaajien kokemuksena huoli muutoksen vaikutuksista heidän omaa työasemaansa kohtaan. Useimmat kyselyyn vastaajista olivat huolissaan tämän aseman jatkuvuudesta sekä etenemismahdollisuuksista uusiin vaativimpiin tehtäviin organisaatiossa. Vastauksissa toistui samankaltainen teema siitä, että muutoksen syyt ja perustelut koettiin kattaviksi sekä myönteisiksi organisaation jatkoa ajatellen, muttei heitä yksilöinä kohtaan. Muutoksen syyt ymmärrettiin siis organisaatiotasolla, mikä parantaa muutoksen onnistumista (Kezar, 2013), mutta tämä ymmärrys ei ollut yksilötasolla yhtä syvällistä. Näin ollen muutoksen kaavailu nähtiin organisaation kilpailukykyä ja tehokkuutta edistävänä, mutta ei yksilöiden etua ajavana asiana.

Alkanut muutos aiheutti osaltaan ristiriitaa myös sen suhteen, että yritysintegraation nähtiin parantavan näitä etenemismahdollisuuksia joidenkin työntekijöiden kohdalla sekä parantavan heidän asemaansa, kun taas samanaikaisesti vievän niitä joiltakin työntekijöiltä pois. Näin ollen muutos koettiin hieman epäreiluksi tilanteeksi toimihenkilöiden keskuudessa, sen asettaen osan työntekijöistä parempaan asemaan kuin toiset. Tuloksissa näkyi osittain myös pientä epävarmuutta siitä, ettei heillä ollut tietoa, miksi osa joutui yt-neuvotteluiden johdosta lähtemään ja miksi osa sai jäädä. Ne työntekijät, jotka kokivat muutoksen jo tuoneen tai tulevaisuudessa tuovan heidän asemaansa nähden lisää mahdollisuuksia, kokivat koko muutoksen positiivisempaan. Tämä vastaa organisaatiomuutoksen aikaisempaa teoriaa siitä, että työntekijät mieltävät

työssään positiivisemmaksi ne asiat, joka tuottavat heille tiettyjä henkilökohtaisia etuja, kuten lisämahdollisuuksia kehittyä ammatillisesti ja merkityksellisen työyhteisön ja työn (Juuti & Virtanen, 2009). Nämä toistuivat myös tämän tutkimuksen vastausten perusteluissa. Joistakin vastauksista ilmeni myös työntekijöiden kokevan, että tiettyjä organisaatiolle tärkeitä avainhenkilöitä oli pudonnut pois. Tämä olisi teorioiden valossa hyvä ottaa huomioon organisaation kilpailukykyä parannettaessa (Katramo, yms. 2013), sillä avainhenkilöt yleensä nostavat organisaation kilpailukykyä sekä osaamisen tasoa.

Muutos aiheutti myös nykyhetken lisäksi epävarmuutta näiden etenemismahdollisuuksien jatkosta tulevaisuudessa. Nämä huolien ja epävarmuuksien korostuminen olivat linjassa aikaisempien tutkimusten kanssa, joiden mukaan muutos useimmiten tuottaa eniten juuri näitä tunnetiloja (Antonacopoulou & Armenakis, 2001; Luukkala, 2011). Muutos nähtiin useimmiten työntekijöiden vastauksissa tuntemattomana asiana, jonka johdosta se aiheutti huolta ja epävarmuutta tulevaisuutta kohtaan. Jotkut työntekijöistä kuitenkin näkivät tämän tuntemattomana pidetyn muutoksen enemmän innostavana ja mahdollisuuksia lisäävänä asiana, joka voisi parantaa aikaisempia organisaatiossa olleita epäkohtia. Näiden vastaajien välisten ristiriitojen suuruus on myös samassa linjassa aikaisempien tutkimusten kanssa (Ponteva, 2010).

Tuloksista tuli usein ilmi myös toimihenkilöiden kokevan omien vaikutusmahdollisuuksien olevan vähäisiä omaa työtä ja muutosta kohtaan. Muutos nähtiin osittain vain ylhäältä määrätynä asiana, joka vei osan organisaatiossa aikaisemmin toimiviksi koettuja asioita ja toimintakulttuureja pois. Näin ollen oman työn itsenäisyys sekä mahdollisuudet vaikuttaa omiin työoloihin koettiin vähäiseksi. Omien vaikutusmahdollisuuksien vähyys näyttäytyi myös siinä, ettei apua pystynyt hakemaan eikä omaa työtä pystynyt enää muokkaamaan samalla tavoin kuin ennen.

Moni koki jääneensä yksin muutoksessa omien tunteidensa ja ajatusten käsittelyn suhteen. Tämä heikentää omalta osaltaan muutokseen myönteisesti suhtautumista, sillä käsittelemättömät tunteet ja ajatukset vaikuttavat suhtautumiseen vielä pitkänkin ajan jälkeen. Näin ollen niitä pitäisi päästä käsittelemään aina mahdollisimman pian. Näiden ajatusten ja tunteiden käsitteelyyn toivottiin tukea etenkin esimiehiltä, ja moni näkikin muutoksen vaikuttavan myös alempiin

esimiehiin niin, ettei heillä enää ollut aikaa eikä resursseja tarjota tätä. Tämäkin vastaa aikaisempia teorioita esimiesten tärkeydestä muutosprosessissa (Battilana, yms. 2010).

Muutoksen alkuvaiheeseen liittyy aina shokki ja järkytyksen tila, joten silloin myös itse muutos koetaan luonnollisesti kokonaisuudessaan negatiivisemmaksi asiaksi, kuin muutoksen edetessä (Nelissen & van Selm, 2008). Työntekijöiden saadessa käsitellä näitä muutoksen julkistamisen tuomia ajatuksia ja tunteita, yleensä suhtautuminen parantuu huomattavasti. Näin toki ei kuitenkaan ihan aina ole, esimerkiksi niissä tapauksissa, joissa muutoksen edetessä työntekijä saa tiedon irtisanomisesta muutoksen aiheuttaman yt-neuvotteluiden johdosta. Tällöin työntekijä voi kokea muutokseen suhtautumisen alussa myönteiseksi, mutta suhteutumisen muuttuvan äkillisesti hyvin negatiiviseksi. Näin kävi omankin tutkimukseni parille toimihenkilölle.

Muutokseen suhtautumista perusteltiin hieman eri tavoin eri työntekijöiden kohdalla. Ne työntekijät, jotka kokivat organisaation aikaisemmat toimintatavat, kulttuurin ja johtamisen toimimattomiksi, näkivät muutoksen positiivisempaan asiana verrattuna heihin, jotka olivat olleet tyytyväisempiä organisaation toimintaan ennen muutoksen alkamista. Näissä tilanteissa muutos nähtiin mahdollistajana sille, että vanhat toimimattomat tavat korvataan paremmilla toimintatavoilla ja näin ollen muutos voi tuoda positiivisia asioita koko organisaation toiminnalle ja työntekijöiden asemaa kohtaan. Tämä tulos on samassa linjassa aikaisempien tutkimusten (Juuti, Rannikko & Saarikoski, 2004) kanssa siinä, että tällöin luonnollisesti työntekijät kokevat myös itse muutoksen positiivisena.

Myös aikaisemmat kokemukset vaikuttavat teorioiden (Lewis, Romanaggi & Chapple, 2010; Lewis, 2013) mukaan siihen, miten työntekijät suhtautuvat muutokseen. Mikäli aikaisemmin koetut muutokset ovat näyttäytyneet työntekijälle positiivisena, koetaan meneilläänkin oleva muutos herkemmin positiiviseksi kuin silloin, jos nämä aikaisemmat muutokset ovat olleet negatiivisia. Tämä näyttäytyi myös omassa tutkimuksessani. Molemmissa organisaatioissa oli ollut useita aikaisempia muutoksia eri kokoluokaltaan vaihdellen. Ne työntekijät, jotka kertoivat tulleen jo hieman väsyneiksi näitä jatkuvia muutoksia kohtaan eivätkä he olleet nähneet näiden muutosten tuovan kovinkaan paljon hyötyä, kokivat myös nykyisen muutoksen negatiivisempaan. Ne työntekijät, jotka olivat kokeneet aikaisemmat muutokset onnistuneiksi, kokivat

taas nykyisenkin muutoksen positiivisempänä. Tässä oli kuitenkin joitakin poikkeavuuksia sen suhteen, että jotkut työntekijät näkivät nykyisen muutoksen olevan mahdollisuus parantaa aikaisempia toimimattomia toimintatapoja, jotka olivat juurtuneet osaksi vanhempien muutosten myötä.

Vastauksissa toistuivat myös yksilöiden hyvin erilaiset asenteet organisaatiomuutosta kohtaan. Mikäli organisaatioon ei ollut samaistuttu, koettiin muutosta kohtaan olevat asenteetkin huonommaksi. Samaistumisen prosessi on usein etenkin muutoksen alkuvaiheessa hankalaa, sillä työntekijän identiteetin liittymiseen menee oma aikansa, ja muutoksen aiheuttaman järkkymisen tilan tuottama identiteetin irtoaminen ja vanhan organisaation kulttuurista ja toimintatavoista irtaantuminen heikentää tätä samaistumista ja identiteetin kiinnittymistä hetkellisesti (Pratt & Foremann, 2000). Muutoksen käsittelyssä täytyy aluksi siis purkaa vanhat samaistumisen ja identiteetin liittymisen tilat ja siirtää ne osaksi uutta organisaatiota. Tämä näyttäytyi suurimmassa osassa tutkimuksen tuloksissa, joissa korostui muutokseen suhtautumisen perusteluina uuden organisaation tapojen sulattamiseen ja näihin samaistumiseen vaativan aikaa.

Tämä uuteen organisaatioon liittyminen vaatii ajan lisäksi myös lisää tietoa uudesta organisaatiosta ja sen toimintatavoista, jotta työntekijä voi muodostaa tästä mielipiteen ja sen pohjalta aloittaa uuteen organisaatioon kiinnittymisen. Kaikissa tapauksissa tätä ei kuitenkaan välttämättä tapahdu, mikäli työntekijä kokee uuden tiedon valossa organisaation edustavan erilaisia arvoja, kuin mihin hän itse olisi valmis samaistumaan ja kiinnittymään (Ponteva, 2010). Näin oli myös oman tutkimukseni osan toimihenkilöiden kokemuksissa, jossa he kokivat uuden organisaation edustavan erilaista organisaatiota, kuin mihin he alun perin aikanaan työllistyivät ja halusivat tulla osaksi. He luonnollisesti kokivat muutoksen negatiivisemmaksi asiaksi, kuin he, jotka kokivat myös uuden organisaation arvojen sopivan omaan identiteettiin. Myös vanhasta luopuminen aiheutti joissakin yksilöissä negatiivisia asenteita ja tunnetiloja heidän kohti muutos horjuttavan heidän vanhoja tottumuksiaan ja asemiaan.

Tämä vanhasta organisaatiosta ja vanhoista tavoista irtaantuminen näyttäytyi työntekijöiden vastauksissa etenkin kysyttäessä, miten muutos on vaikuttanut heidän tulevaisuuden työsuunnitelmiinsa sekä ovatko he kartoittaneet nykyisen työpaikkansa ulkopuolelta uusia töitä. Ne

työntekijät, jotka kokivat muutoksen negatiivisena asiana, olivat jo katselleet muita työpaikkoja nykyisen ulkopuolelta ja kokivat, ettei nykyisen työpaikan tarjoamat mahdollisuudet ja edut ole enää niin hyviä ja heille edullisia, kuin aikaisemmin. Muutoksen käynnistämät yt-neuvottelut saivat aikaan huolta oman työpaikan säilymisestä sekä mahdollisuuksista omaan asemaan liittyen. Tämä osaltaan tuotti tarvetta turvata oman elannon jatkuminen ja pärjäämismahdollisuudet, mikä tietenkin epävarmassa tilanteessa on luonnollista. Usein etenkin yt-neuvotteluiden suhteen tietoa on myös haasteellista jakaa epävarmojen tulevaisuusnäkökymien johdosta (Bordia, yms. 2004), mutta mahdollisuuksien mukaan toteutettu tiedotus sekä tarjottu tuki voi parantaa huomattavan paljon työntekijöiden kokemuksia epävarmuuden tunteen vähentymisen myötä.

Vastauksissa peräänkuulutettiin kummallekin organisaatiolle yhtenäistä kulttuuria ja organisaatioiden toiminnan jatkuminen erillään nähtiin mahdottomana organisaation muutoksen onnistumisen kannalta. Avoin kulttuuri on aikaisempien teorioiden (Ylikoski & Ylikoski, 2009) valossa myös yksi tärkeä elementti muutoksen onnistumisessa. Se tuottaa parempaa valmiutta muutoksen vastaanottamiselle sekä helpottaa siihen suhtautumista. Tämä korostui myös tämän tutkimuksen vastauksissa, joissa nykyiseen organisaatiokulttuuriin toivottiin lisää avointa keskustelua, sekä yhteishenkeä ja asioista tiedottamista enemmän. Etenkin esimiesten osalta tätä avoimutta toivottiin lisää. Tämän koettiin olevan myös välttämättömänä organisaatioiden jatkon kannalta.

Useassa vastauksessa myös huomautettiin siitä, että yritysintegraation mukanaan tuoma pörssi-yhtiöksi listautuminen aiheutti omat sääntelynsä sille, kuinka avoimesti asioista ylipäänsä voitiin tiedottaa ja näistä asioista keskustella. Tätä seikkaa eivät välttämättä kuitenkaan kaikki työntekijät tienneet, joten sen vuoksi muutos voidaan kokea negatiivisemmaksi. Alemmat esimiehet näyttivät vastausten perusteella olevan tästä pörssilistautumisesta enemmän tietoisia toimihenkilöihin nähden, joten sekin osaltaan voi vaikuttaa siihen, miksi alemmat esimiehet kokivat muutoksen positiivisempana kuin toimihenkilöt.

Tutkimuksen tuloksissa täytyy ottaa huomioon erityisesti sen suorittamisen ajankohta. Muutoksen ollessa alkuvaiheessa, vaikuttaa tämä huomattavasti tutkimuksen tuloksiin. Aikaisemman

teoriatiedon valossa muutokseen suhtaudutaan useasti negatiivisemmin sen alussa, kuin muutoksen prosessin edetessä. Tämä johtuu siitä, että muutoksen tuottamien ajatusten ja tunteiden käsittelyyn sekä uusien toimintatapojen oppimiseen ja näihin tottumiseen kuluu verrattaen paljon aikaa. Kuitenkin, kuten eri muutoksen malleista (mm. Lewin, 1951; Kotter, 1996) nähtiin, on etenkin muutoksen alkuvaihe todella kriittinen koko organisaatiomuutoksen onnistumiselle ja siihen suhtautumiselle, joten sen aikaiset kokemukset ovat tärkeä huomioida organisaation myöhemmissäkin vaiheissa. Oman tutkimukseni valossa näitä muutoksen tuomia haasteita ilmeni siis useita ja näihin vaikuttamalla voidaan kokemuksiin mahdollisesti vaikuttaa hyvinkin paljon esimerkiksi tarjoamalla lisää keskusteluapua ja tuomalla uuteen organisaatiokulttuurin enemmän keskusteleavuutta. Tällä voi olla merkittävä vaikutus koko käsillä olevan organisaatiomuutoksen onnistumiselle.

Aikaisempien tutkimusten perusteella suurin osa organisaatiomuutoksista epäonnistuu saavuttamaan niille asetettuja tavoitteita (Burke & Biggart, 1997). Tätä on osittain selitetty muun muassa aikataulupaineiden ja vähäisen tiedon kautta. Organisaatioiden koostuessa lukuisista eri työntekijöistä on myös lähes mahdotonta toteuttaa sellaista muutosta, johon kaikki yksilöt olisivat tyytyväisiä. Tätä tietoa vahvistaa myös tämä tutkimus, josta ilmeni useita eri haasteita muutoksen onnistumiselle. Vastaajien väliset eroavaisuudet kokemuksissa ja heidän mieltymyksissään puoltavat myös näiden yksilökohtaisten erojen puolesta, joita on hankala hallita. Asiat toimivat eri tavoin eri ihmisillä. Vastauksista näkyi esimerkiksi se, kuinka jotkut vastaajista näkivät muutosviestinnän olleen hyvin avointa ja runsasta, kun taas joidenkin mielestä viestintää ei ollut lähes lainkaan ja sitä toivottiin lisää. Näiden haasteiden tullessa ilmi niihin voidaan kuitenkin vielä vaikuttaa, joten muutoksen lopputulos voi näyttäytyä hyvinkin erilaisena muutoksen alkuvaiheeseen nähden.

Tutkimukseni yleistettävyyteen liittyy myös joitakin haasteita. Tutkimuksen kohteena ollessa vain tietty organisaatio, ei tutkimuksen tuloksia voida luonnollisesti yleistää koskemaan tätä suurempia joukkoja, kuten esimerkiksi kaikkien organisaatioiden muutoksia ja heidän työntekijöitään. Saarasen- Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan tapaustutkimuksen avulla pyritään yleensä syventämään tietyn ilmiön ymmärrystä pyrkimättä yleistettävään tietoon. Kuitenkin myös tällaisten tapaustutkimuksen tuottama tieto on sinällään arvokasta sen tuodessa lisää

tietoa tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä yleisemmällä tasolla. Näin ollen tämänkin tutkimuksen muutoksen herättämiä kokemuksia voidaan tarkastella koskettamaan suurempaa joukkoa yleisellä tasolla.

Myös tutkimukseni aineistonkeruuvälineenä käyttämäni kyselyä kohtaan voi esiintyä tiettyjä haasteita. Kyselyihin perustuvaa tutkimusta on kritisoitu sen metodisten ongelmien takia (Hirsjärvi & Hurme, 2008). Alasuutari (2011) on jatkanut kritiikkiä tuomalla esille myös yksilön kertoman korostamista ”totuutena”. Hän perustelee kantaansa huomauttamalla siitä, että vaikka nyky-yhteiskunta korostaakin yksilöllisyyttä ja yksilöä, ei ole kuitenkaan syytä omaksua kritiikkimäistä käsitystä, että yksilö olisi itsessään pelkästään inhimillisen todellisuuden keskiössä. Näin ollen kyselylomakkeen tuottamaa tietoa ei voida ottaa täysin objektiivisena tietona vastaan. Kyselyyn osallistuneet henkilöt saattoivat myös vastata kyselyyn totuutta vastaamattomalla tavalla esimerkiksi heidän sen hetkisen tunnetilansa mukaan. Kyselylomakkeella on kuitenkin mahdollista tavoittaa suurempi kohdeyleisö, kuin muilla keinoilla olisi mahdollista, joten sen käyttö osaltaan kuitenkin parantaa tulosten yleistysmahdollisuutta ja luotettavuutta ja on näin ollen perusteltua.

Kyselylomakkeessa piilee aina myös monitulkintaisuuden vaara (Metsämuuronen, 2011). Tämä saattoi osaltaan vääristää myös tämän tutkimuksen kyselyn tuloksia. Esimerkiksi kyselylomakkeen kohdan 18. väittämä ”Koen työni tällä hetkellä merkitykselliseksi ja innostavaksi” on hieman monitulkintainen ja olisi ollut yksiselitteisyyden vuoksi ollut hyvä jakaa kahteen erilliseen väittämään vastausten vääristymisen minimoimiseksi. Myöskin kyselyn viimeisen kysymyksen väittämien nimeäminen olisi voitu suorittaa selkeämmin ja yksiselitteisemmin. Kyselyssä oli siis tässä kohdassa vaihtoehdot 1= heikentävästi, 2= melko heikentävästi, 3=ei ole vaikuttanut, 4 = melko positiivisesti, 5= positiivisesti. Vaihtoehdot 1 ja 5 olisi ollut syytä vaihtaa; 1=todella heikentävästi ja 5=todella positiivisesti helpomman ymmärrettävyyden vuoksi. Tällaisenaan erot eivät olleet välttämättä tarpeeksi suuria eri vaihtoehtojen välillä, joka saattoi hankaloittaa kyselyyn osallistuneiden vastaajien valintaa eri vaihtoehtojen välillä.

Kokemuksen tutkiminen on hyvin laajaa sen ilmiön moniulotteisuuden vuoksi, joten tässä tutkimuksessa saatiin esille näistä kokemuksista oikeastaan enemmän vain pintaraapaisu. Näiden

kokemusten syiden ja eroavaisuuksien sekä perusteluiden systemaattisempi tarkastelu voisi antaa tutkimuksen aiheesta vielä syvällisempää tietoa. Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella näitä kokemuksia juuri sillä tavoin, että näistä muutoksen alkuvaiheen kokemuksista saatiin mahdollisimman laaja kuva ja näin ollen monipuolisempaa tietoa sen kohdeorganisaatiolle, kuin pelkästään yhteen tiettyyn ilmiöön keskittyen. Näin ollen tutkimus siis vastaa tällaisenaan sille asetettuja tavoitteita ja onnistui saamaan vastauksia sille asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuksessa esiin tullut kokemusten ristiriitaisuus olisi itsessään mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe. Tämä kaipaasi kuitenkin systemaattista katsausta, eikä siihen tämän tutkimuksen puitteissa ollut mahdollisuutta. Aikaisempia tutkimuksia näistä yksilöllisistä eroista on jo olemassa (mm. Pahkin & Vesanto, 2013), mutta yksilön omien sisäisten ristiriitojen vaikutus muutoksen alkuvaiheen kokemiseen kaipaasi vielä lisää tutkimusta. Mielenkiintoista tietoa voitaisiin saada myös tekemällä kohdeorganisaatioon tätä tutkimusta vastaava jatkokysely muutoksen edetessä ja sen loppuvaiheessa. Tämän avulla saataisiin lisää tietoa siitä, kuinka muutos koetaan sen loppuvaiheessa ja kuinka se on saavuttanut sille asetetut tavoitteet. Näin voitaisiin seurata, mitkä tekijät vaikuttavat eniten muutoksen etenemiseen ja onko esimerkiksi näihin seikkoihin vaikuttamalla voitu muuttaa muutosprosessin lopputulosta mihin suuntaan. Tällaisen jatkotutkimuksen suorittaminen etenkin henkilöstöalalla voisi tuoda mielenkiintoista tietoa lisää.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella organisaatiomuutosta ja etenkin yritysintegraatiota toteutettaessa olisi hyvä kiinnittää siis erityistä huomiota työntekijöiden yksilöllisiin eroihin muutoksen kokemisessa sekä pyrkiä tukemaan heitä mahdollisimman paljon. Tukea pitäisi tarjota etenkin muutosprosessin alussa, sillä vielä tässä vaiheessa työntekijöiden suhtautumiseen muutosta kohtaan voidaan vielä vaikuttaa helpommin. Tätä tukea voisivat tarjota etenkin esimiehet. Kahden eri organisaation yhdistyessä myös avoimen ja yhtenäisen kulttuurin rakentaminen on tärkeää, jotta vastakkainasetteluja voitaisiin ehkäistä. Vapaalle keskustelulle olisi hyvä varata riittävästi aikaa sekä luoda tilaa, jossa kaikki voisivat turvallisesti mielin kertoa ajatuksistaan muutosta kohtaan.

Työntekijöiden ollessa itse oman työnsä parhaita asiantuntijoita sekä organisaatioiden tärkein kilpailuvaltti (Juuti & Virtanen, 2009), tulisi tämän tutkimuksen valossa tarjota työntekijöiden mielipiteille ja ajatuksille oman osaamisen sekä asemansa suhteen tarjota väylä keskustella siitä, miten näitä voitaisiin parhaiten hyödyntää yhdistymisen tuoman muutoksen sisällä. Työntekijöiden yksilöllisten ominaisuuksien huomiointi sekä heidän kuulemisensa voisi nostaa myös työntekijöiden kokemien vaikutusmahdollisuuksien määrää. Tämä sitouttaisi ja osallistaisi työntekijöitä paremmin muutoksen alussa ja auttaisi heitä työskentelemään tämän muutoksen eteen. Runsaan ja avoimen muutosviestinnän avulla työntekijöiden on helpompi pysyä myös ajan tasalla muutoksen etenemisen suhteen ja tämä voisi auttaa heitä käsittelemään omia ajatuksiaan ja tunteitaan muutosta kohtaan. Näiden kaikkien suhteen etenkin johtoryhmällä tulisi kiinnittää huomiota.

Lähteet

- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.
- Alfes, K., Shantz, A., Bailey, C., Conway, E. & Monks, K. & Fu, N. (2019). Perceived human resource system strength and employee reactions toward change: Revisiting human resource's remit as change agent. *Human Resource Management*. Vol 58 (3). 239-252.
- Al-Haddad, S & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*. Vol 28 (2). 234-262.
- Antonacopoulou, E.P & Gabriel, Y. (2001). Emotion, learning and organizational change. Towards an integration of psychoanalytic and other perspectives. *Journal of Organizational Change Management*. Vol 14 (5). 435-451.
- Armenakis, A. & Bedeian, A. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*. Vol 25 (3). 293-315.
- Battilana, J., Gilmartin, M., Sengul, M., Pache, A-C. & Alexander, J.A. (2010). Leadership competencies for implementing planned organizational change. *The Leadership Quarterly*. Vol 21 (3). 422-438.
- Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D. & DiFonzo, N. (2004). Uncertainty during organizational change: is it all about control? *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol 13 (3). 345-365.
- Bovey, W. H. & Hede, A. (2001) Resistance to organizational change: the role of defence mechanisms. *Journal of Managerial Psychology*. Vol 16 (7). 534-548.
- Burke, W.W & Biggart, N. W. (1997). Interorganization relations. Teoksessa Druckman, D., J. E. Singer & H. Van Cott (toim.) *Enhancing organizational performance*. 120-149. Washington, DC: Natinal Academy Press.
- Burke W.W. (2018). *Organization Change. Theory & Practice*. Fifth Edition. SAGE Publications.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal. *Journal of Management Studies*. Vol 41 (6) 977-1002.

- Burnes, B. (2009). *Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics*. Prentice Hall/ Financial Times, New York. NY.
- Burnes, B. (2011). Introduction: why does change fail and what can we do about it? *Journal of Change Management*. Vol 11 (4). 445-450.
- Campbell, D. T. & Fiske, D.W. (1959). Convergent and Discriminant Validation by the Multi-trait- Multimethod Matrix. *Psychological Bulletin*. 56 (2). 81–105.
- Creswell, J. & Plano Clark V.L. (2007). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Lontoo: Sage.
- Creswell J. W. (2009). *Research design. Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. (3.ed.) USA: Sage.
- Erkkilä, K. & Valpola, A. (2005). *M&A 1.0 : Yrityksen yhdistämisen työkirja = Integration workbook*. Teknologiateollisuus.
- Eskola, A. (1975). *Sosiologian tutkimusmenetelmät 2*. Helsinki: WSOY.
- Eskola, J. (2001). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen tutkimuksen analyysi vaihe vaiheelta. Kirjassa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittavalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus. 133-157.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2014). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. (10. painos). Tampere: Vastapaino.
- Gioia, D.A. & Chittipeddi, K. (1991). Integrating the organizational change literature: A model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*. Vol 28 (2). 433-448.
- Guido, M. & Van Hootehem, G. (2019). A systems model of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*. Vol 32 (7). 725-738. Emerald Publishing.
- Gunnar, A. (2015). Resisting Organizational Change. *International Journal of Advanced Corporate Learning*. Vol 8 (1). 48-51. Vienna.
- Graetz, F & Smith, A.C.T. (2010). Managing organizational change: a philosophies of change approach. *Journal of Change Management*. Vol 10 (2). 135-154.
- Grönfors, M. & Vilkkä, H. (toim.) (2011). *Laadullisen tutkimuksen kenttätutkimusmenetelmät*. Hämeenlinna: Sofia-Sosiologia-Filosofiapu Vilkkä.

- Hallencreutz, J. (2012). *Under the skin of change, meanings, models and management*. Väitöskirja. Luleå University of Technology. Luleå.
- Handel, M. (2003). *The sociology of organizations. Classic, contemporary, and critical readings*. University of Wisconsin, Madison. Sage Publications.
- Heikkilä, T. (2014) *Tilastollinen tutkimus*. 9. uudistettu painos. Edita.
- Hill, C. W & Jones, G. R. (2001). *Strategic management: an integrated approach*. Boston: Houghton Mifflin.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2014). Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö.
- Huhtanen, P. (1994). Muutoksen hallinta ja johtaminen. Teoksessa Lindström, K. (toim.). *Terve työyhteisö -kehittämisen malleja ja menetelmiä*. Työterveyslaitos.
- Johansson, C. & Heide, M. (2008). Speaking of change: Three communication approaches in studies of organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*. Vol 13 (3). 288-305.
- Juuti, P., Rannikko, H. & Saarikoski, V. (2004). *Muutospuhe: muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöllä*. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. (2006). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Juuti, P. & Virtanen, P. (2009). *Organisaatiomuutos*. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Katramo, M., Lauriala, J., Matinlauri, I., Niemelä, J.E, Svenssas, K., Wilkman, N. (2013). *Yrityskauppa*. Sanoma Pro.
- Kezar, A. (2013). Understanding sensemaking/sensegiving in transformational change processes from the bottom up. *Higher Education*. Dordrecht. Vol 65 (6). 761-780.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading change*. Rastor.
- Kramer, M., Dougharty, D & Pierce, T. (2004). Managing uncertainty during a corporate acquisition: A longitudinal study of communication during an airline acquisition. *Human Communication Research*. Vol 30 (1). 71-101.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Brothers cop.
- Lewis, E., Romanaggi, D. & Chapple, A. (2010). Successfully managing change during uncertain times. *Strategig HR Review*. Vol 9 (2). 12-18. Emerald Group Publishing Limited.
- Luukkala, J. (2011). *Jaksaa, jaksaa, jaksaa... -työhyvinvointitaitojen kirja*. Hämeenlinna: Tammi.

- Metsämuuronen, J. (2011). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä: Tutkijalaitos*. International Methelp cop.
- Miake-Lye, I.M., Delevan, D.M., Ganz, D.A., Mittman, B.S. & Finley, E.P. (2020). Unpacking organizational readiness for change: An updated systematic review and content analysis of assessment. *BMC Health Services Research*. London. Vol 20 (1). 1-14.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis*. (2.ed.) California: Sage.
- Nelissen, P. & van Selm, M. (2008). Surviving organizational change: How management communication helps balance mixed feelings. *Corporate Communications*. Bradford. Vol 13 (3). 306-318.
- Niskanen, M. & Murto, K. (2000). Muutosten suunnittelu. Teoksessa Niskanen, M., Murto, K. & Haapamäki, J. *Menestys ja jaksaminen. Miten toteuttaa henkistä työsuojelua*. Toinen p. Jyväskylän koulutuskeskus. Jyväskylä: Gummerus.
- Norrman Brandt, E., Andersson, A-C. & Kjellstrom, S. (2019). The future trip: a story of transformational change. *Journal of Organizational Change Management*. Vol 32 (7). 669-686. Emerald Publishing.
- Pahkin, K. & Vesanto, P. (2013b). *Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Pettigrew, A.M., Woodman, A.D. & Cameron, K.S. (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of Management Journal*. Vol 44 (4). 697-713.
- Piderit, S.K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*. Vol 25 (4). 783-794.
- Pietilä, V. (1973). *Sisällön erittely*. Helsinki: Gaudeamus.
- Ponteva, K. (2010). *Onnistu muutoksessa*. Helsinki: Talentum Media.
- Pratt, M. G. & Foreman, P. (2000). Classfying managerial responses to multiple organizational identities. *The Academy of Management Review*. Vol 25 (1). 18-42.
- Quattrone, P. & Hopper, T. (2001). What does organizational change mean? Speculations on a taken for granted category. *Management Accounting Research*. Vol 12 (4). 403-435.
- Räsänen, T. (2000). *Muutoshankkeen 7 kriittistä vaihetta*. Muistio 6.11.2000.

- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV- Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 10.03.2020).
- Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data. Methods for analyzing talk, text and interaction*. (3.ed.) London: Sage.
- Setälä, M. L. (1994). *Seireenien laulut. Muutoksen läpivienti johdon työnä*. Tampereen alue-työterveyslaitos.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Valtee, P. (2002). *Uhkista mahdollisuuksiksi. Organisaatiomuutoksen toteuttaminen työyhteisön haasteena*. Työturvallisuuskeskus. Helsinki.
- Van Dam, K., Oreg, S. & Schyns, B. (2007). Daily work contexts and resistance to organizational change: The role of leader – member exchange, development climate, and change process. *Applied Psychology*. Vol 57 (2). 313-334.
- Van de Ven, A. H. & Sun, K. (2011). Breakdowns in Implementing Models of Organization Change. *Academy of Management Perspectives*. Vol 25 (3). 58-74.
- Van de Ven, A. H. & Poole, M.S. (1995). Explaining development and change in Organizations. *Academy of Management Review*. Vol 20 (3). 510-540.
- Vilkka, H. (2007). *Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Helsinki: Tammi.
- Whelan-Berry, K. & Somerville, K. (2010). Linking Change Drivers and the Organizational Change Process: A Review and Synthesis. *Journal of change Management*. Vol 10 (2). 175-193.
- Yin, R. (1994). *Case study research: design and methods*. Second edition. Sage Publications.
- Ylikoski, K. & Ylikoski, M. (2009). *Työyhteisö muutosmurroksessa: Ihmisyyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa*. Työturvallisuuskeskus. 5.uudistettu painos. Painojussit Oy.

Liite 1

Hei ja tervetuloa kyselyyn!

Tämän kyselyn tarkoituksena on kartoittaa kokemuksiasi organisaatiossasi alkanutta yritysintegraatiota kohtaan.

Vastaaminen on anonyymia ja vastaukset käsitellään täysin luottamuksellisesti. Vastauksia ei voida yhdistää kehenkään tiettyihin henkilöihin. Kysely sisältää 10 kysymystä ja näiden kommenttikentät. Vastaamisen kuluu n. 5-10 min aikaa.

Kyselyn ensimmäisessä osassa pyydän antamaan itsestäsi hieman taustatietoja. Tämän jälkeen on kyselyn toinen ja kolmas osio, jotka koostuvat erilaisiin väittämiin vastaamisesta. Lopussa voit vielä halutessasi kommentoida ja antaa palautetta sekä jättää yhteystietosi, jos haluat, että sinuun ollaan yhteydessä kyselyyn liittyen.

Kiitos osallistumisestasi!

1. Sukupuoleni on *

- ☐ mies
- ☐ nainen
- ☐ muu

2. Asemani on työpaikallani *

- ☐ Toimihenkilö
- ☐ Esimies

3. Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä työpaikassasi? *

- ☐ alle 3 vuotta
- ☐ 3-6 vuotta
- ☐ 6-12 vuotta
- ☐ 12-20 vuotta
- ☐ yli 20 vuotta

Pohdi seuraavien väittämien valossa meneillään olevaa muutosta koskien yhdistymistä ja vastaa näihin asteikolla 1-5.

1= täysin eri mieltä, 2= osittain eri mieltä, 3= en osaa sanoa, 4= osittain samaa mieltä 5= täysin samaa mieltä.

Valitse jokaisen väittämän kohdalla omaa tilannettasi tällä hetkellä parhaiten kuvaava kohta. Jokaisen väittämän alapuolella on myös kommenttikenttä, johon voit halutessasi antaa lisätietoa kyseisen väittämään vastaukseesi liittyen.

(Esimerkiksi: "Olen saanut tukea muutoksen käsittelyyn esimieheltäni" -väittämän kommenttikenttään voit kertoa niitä konkreettisia asioita, jotka ovat vaikuttaneet saamaasi tukeen vastaamallasi tavalla.)

4. Koen muutoksen olevan tarpeellinen organisaatiolleni *

	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Kommentit

6. Muutoksen syyt ovat mielestäni riittävästi perusteltuja *

	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Kommentit

8. Muutoksesta on tiedotettu mielestäni riittävästi ja avoimesti *

	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Kommentit

10. Olen saanut keskustella muutoksesta avoimesti työpaikallani *

	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Kommentit

12. Olen saanut tukea muutoksen käsittelyyn esimieheltäni *

	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Kommentit

14. Alkanut muutos on vaikuttanut tulevaisuuden työsuunnitelmiini *

	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Kommentit

16. Olen etsinyt/ kartoittanut muita työmahdollisuuksia nykyisen työni ulkopuolelta tulevan muutoksen takia *

	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Kommentit

18. Koen työni itselleni merkitykselliseksi ja innostavaksi tällä hetkellä *

	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Kommentit

Seuraavien väittämien kohdalla pohdi tämänhetkistä suhtautumistasi muutosta kohtaan ja valitse asteikolta omaa tilannettasi parhaiten kuvaava luku. Huomaathan, että asteikko hieman muuttuu.

1= heikentävästi, 2= melko heikentävästi, 3= ei ole vaikuttanut, 4= melko positiivisesti, 5= positiivisesti

Voit myös näiden väittämien kohdalla kertoa halutessasi lisää tietoa tai perustella vastauksiasi väittämän alapuolella olevaan avoimeen tekstikenttään.

20. Muutos on vaikuttanut

	1 heikentävästi	2 melko heikentävästi	3 ei ole vaikuttanut	4 melko positiivisesti	5 positiivisesti
työhyvinvointiini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työmotivaatiooni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jaksamiseeni töissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
töihin sitoutumiseeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
suhtautumiseeni oman asemani jatkuvuutta kohtaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
suhtautumiseeni kollegoitani kohtaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ajatuksiini työpaikkani etenemismahdollisuuksia kohtaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ajatuksiini elantoni jatkuvuutta kohtaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
innostuneisuuteeni töissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mielekkyyden kokemiseen työtäni kohtaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
yleiseen mielialaani töissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
omiin vaikutusmahdollisuuksiini työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kokemuksiini työni itsenäisyydestä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
haaveisiini ja unelmiini työtäni kohtaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Kommentit

22. Tähän voit vielä kertoa halutessasi lisää vapaamuotoisesti kokemuksistasi ja/tai antaa palautetta kyselystä. Voit myös jättää yhteystiedot, mikäli haluat että sinuun ollaan yhteydessä kyselyn tiimoilta.

Liite 2

Saatekirje

Hyvää alkanutta viikkoa sekä lähestyvää joulun aikaa!

Olen kasvatopsykologian opiskelija Oulun yliopistolta ja teen pro gradu -tutkimustani X- konsernissa (nimi piilotettu) meneillään olevaa yritysintegraatiota koskien. Tutkimukseni tarkoituksena on kartoittaa toimihenkilöiden ja alempien esimiesten kokemuksia ja ajatuksia alkaneesta muutoksesta.

Yritysintegraatio on yksi organisaation muutoksen muoto. Muutos luonnollisesti tuottaa erilaisia ajatuksia ja kokemuksia muutokseen liittyen. Kyselyni tarkoituksena onkin kartoittaa juuri Sinun ajatuksiasi ja kokemuksiasi kyseisestä muutosta kohtaan. Tutkimuskysely on täysin anonyymi ja vastauksia käsitellään luottamuksellisesti niin, etteivät vastaajat ole tunnistettavissa.

Linkki kyselyyn: x

Vastausaikaa kyselylle on 19.12.2019 saakka. Kyselyn vastauksia ja tuloksia on tarkoitus käsitellä kevään 2020 aikana sekä koostaa näistä tietoa, jota voidaan hyödyntää organisaatiossasi myöhemmin. Jokainen vastaus on siis erittäin tärkeä!

Mikäli sinulla on kysyttävää kyselyyn ja tutkimukseen liittyen, otathan allekirjoittaneeseen yhteyttä.

Kiitoksia kovasti ajastasi sekä vastaamisesta!

Ystävällisin terveisin,

Jenna Tyni